ESTIMATES

Canada Public Service Agency

2008–09 Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).

2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act.*

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-119
ISBN: 978-0-660-63644-3

Canada Public Service Agency

2008–09

A Report on Plans and Priorities

V Toews

The Honourable Vic Toews
President of the Treasury Board

Table of Contents

Section I: Overview

Minister's Message

As President of the Treasury Board of Canada, I am pleased to present the 2008–09 Report on Plans and Priorities of the Canada Public Service Agency, the focal point for people management in the Public Service of Canada.

As Canadian society changes, so too must the federal public service. As the largest employer in the country, the federal public service provides vital services and programs that affect all Canadians daily. Canadians want and deserve government that is transparent, accountable and adapts to their changing needs. This is why the federal government has made continually renewing and modernizing the Public Service a top priority.

The Agency plays an important role in this process of renewal by leading a forward-looking agenda that supports workforce and workplace excellence. It works to ensure the development of an integrated approach for people management across the Public Service, and advises and supports federal organizations in areas such as learning, official languages, employment equity, and values and ethics.

I am very pleased with the important measures being taken across the government to strengthen accountability and ensure that the Public Service continues to modernize its operations. This includes the work the Agency is leading to implement the *Public Servants Disclosure Protection Act* and the *Public Service Modernization Act*.

Through its mandate, the Agency assists the government in anticipating the people management needs of tomorrow. The goal is to ensure that Canada maintains a modern, professional public service that is ready to deliver on Canadians' priorities and dedicated to serving them with excellence.

On behalf of all Canadians, I want to thank all federal employees for their hard work and professionalism. I also encourage all parliamentarians and Canadians to read this report to gain a better understanding of the government's ongoing efforts to sustaining a world-class public service that continues to meet the changing realities of Canadian society.

The Honourable Vic Toews, P.C., M.P.
President of the Treasury Board

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008–09 Report on Plans and Priorities for the Canada Public Service Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles outlined in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome and its Treasury Board approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

Nicole Jauvin
President
Canada Public Service Agency

Raison d'être

As Canada's largest employer, the Public Service of Canada actively serves as steward for much of what drives Canadian society, both economically and socially. Thousands of public servants provide front-line service to Canadians, ensuring that they receive the income support benefits to which they are entitled, providing health care to Aboriginal peoples on reserves, conducting search and rescue missions and carrying out climate research in Canada's Arctic, to give only a few examples. Public servants work in our embassies and missions abroad, reviewing applications from those who want to immigrate to Canada. They are on the ground, helping to foster development in impoverished parts of the world. They study scientific, economic and social trends, both global and domestic, bringing forward ideas for the Government's consideration and helping to build the federal policies and programs that serve the needs and interests of Canadians. The work is challenging, the environment complex, and the opportunities to learn and contribute immense.

As with any organization, when you strip away its buildings, computers and office infrastructure, what is left is the people—the people who come to work each day, balancing the lives they lead at home with their responsibilities at work. They come together as work units, dedicated to achieving shared objectives and goals. They ponder facts as individuals, trying to find the recommendation that will make the difference. In places of work that cover all corners of Canada, they form part of a greater whole. The federal public service, and its success as an institution is the result of their contributions. Billions of dollars are spent each year on the federal workforce, which in turn helps the Government manage the billions of dollars that support and build Canadian society. People management is about maximizing the investment made in the Public Service workforce, always guided by achieving results for Canadians.

This is the context for the Canada Public Service Agency, the focal point for people management in the Public Service of Canada.

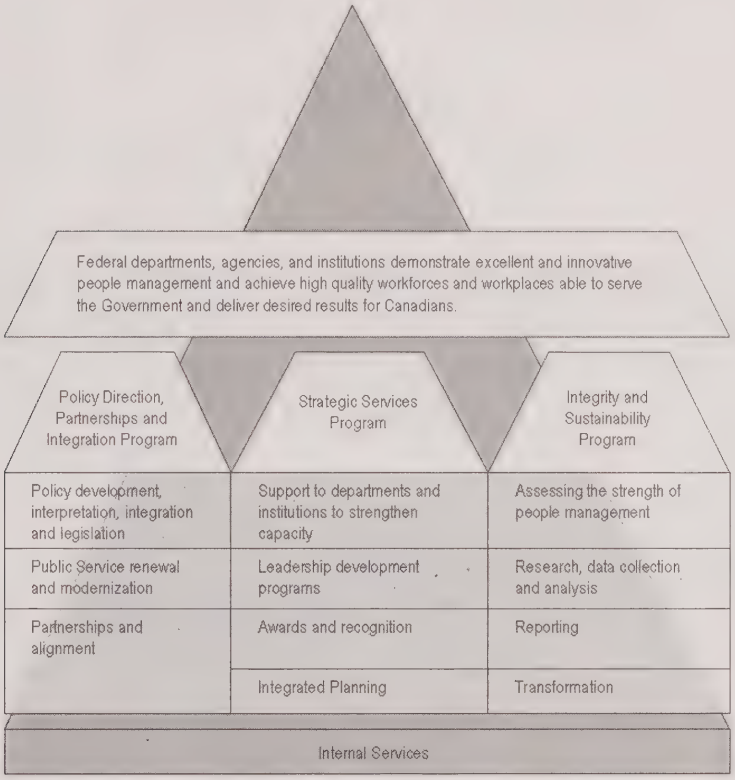
The Agency's goal, stated as its strategic outcome in the Program Activity Architecture (PAA), is simple. It is to create the conditions whereby:

> ***federal departments, agencies and institutions demonstrate excellent and innovative people management and achieve high quality workforces and workplaces able to serve the Government and deliver desired results for Canadians.***

The challenge is to find the ingredients—the mix of direction, support and monitoring—required to maximize the effectiveness of employees across the Public Service. Clearly, the magnitude of this task is enormous in both human and financial terms.

Over the last year, the Agency has been undergoing an internal transformation that is both philosophical and structural, with the former underpinning the latter. The structural component is set out briefly in a later segment of this report. The philosophical aspect is what drove the creation of the Agency's new PAA to help it report clearly on its work and accomplishments, and guide internal thinking about what is the optimal mix of products and services to support people management excellence across the Public Service.

The Agency's new Program Activity Architecture

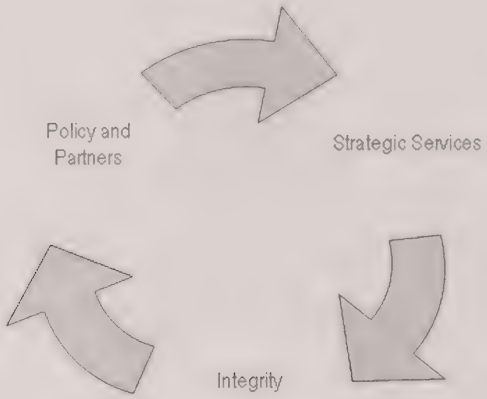


The first program activity encompasses **the establishment of partnerships and the development of policies** that provide common standards and directions for the Public Service workforce and workplace, integrating a wide array of efforts across the people management landscape.

The second program activity involves providing **strategic services** to departments and agencies so that the standards and directions are successfully integrated into the fabric of these institutions, helping to support their individual efforts in achieving people management success.

The third program activity ensures the **overall integrity of people management** across the Public Service through a mix of monitoring, reporting, research and strategic enterprise-wide projects.

These are the elements that form the basis of the Agency's work — in effect, acting as levers that are applied in a dynamic and mutually reinforcing way. It is for this reason that the Agency's PAA functions as a matrix; it is not possible to separate the functioning of one lever from that of the other two.



Policy and Partnerships

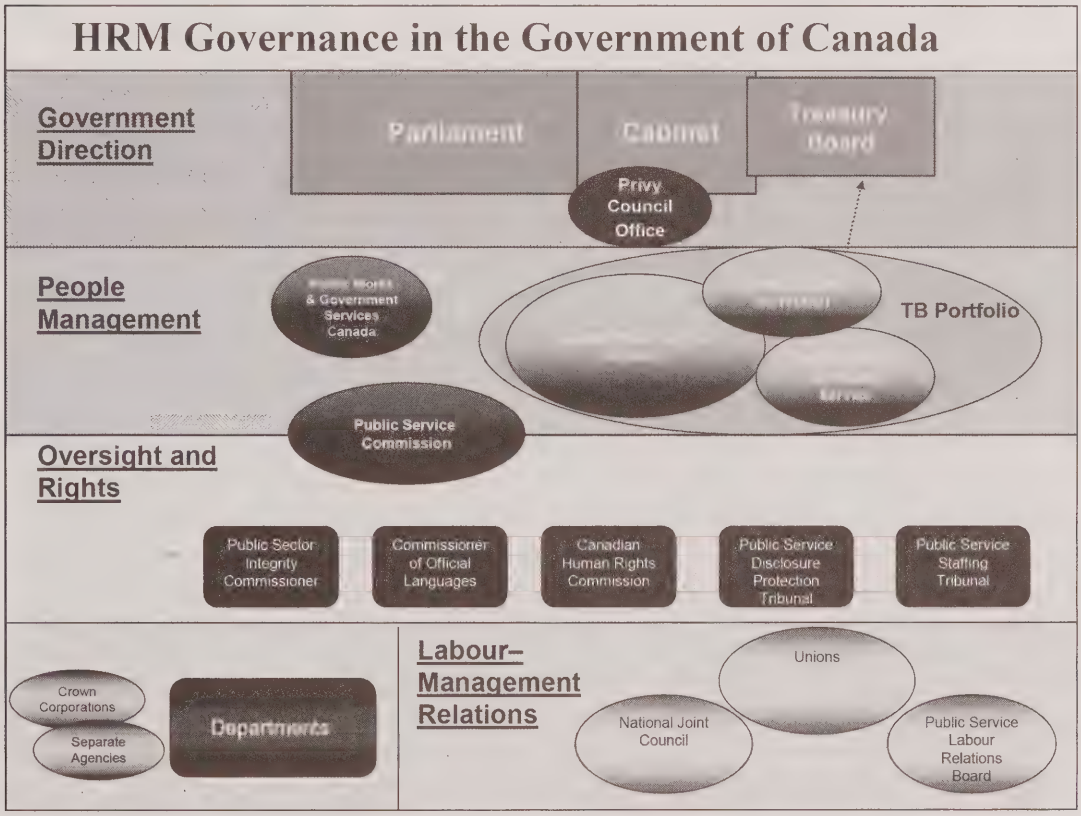
Partnerships help align efforts in an environment that is diverse and complex

People management in the Public Service is very much a collaborative effort, but that collaboration is complicated because it extends across three main levels. The first comprises public servants themselves. Public servants are more than employees; they are partners in managing the institution. As individuals, they develop and manage their careers as part of the larger task of managing the knowledge needed to do the jobs entrusted to them. They are also leaders, encouraging and supporting colleagues, taking risks and trying new ideas. Supervisors and managers lead teams of individuals, mentoring, coaching and supporting their staff and looking for ways to maximize the effectiveness of their collective efforts. Unions are also an important part of the equation at this level, keeping a finger on the pulse of the workforce, and representing the interests and articulating the needs of staff.

The second level is the senior cadre of the Public Service, which operates on a different but related level. They bear additional corporate responsibility for the well-being of the institution itself. The Clerk of the Privy Council, as the Head of the Public Service, has a distinctive role in setting tone and direction. In this role, he is supported by a community of deputy ministers who are collectively responsible for the Public Service and, at the same time, individually responsible for the organizations they lead.

At the third level is the Government of Canada, which is responsible for ensuring that the needs of Canadians are met and that results are delivered. In fulfilling this mandate, the Government tasks the Treasury Board, in its role as employer, and the President of the Treasury Board, who is also the Minister responsible for the Agency, to serve as key points of decision making in the matrix of people management.

The diversity of the government's people management context is further evident at the organizational level, as set out in the diagram below.



In considering this landscape, it is important to recognize that the organizations represented here all have different but complementary mandates that use the three program activity levers mentioned above. Policy and partnership efforts, service provision, and integrity assurance are not the purview of the Agency alone. However, as the focal point for people management in the Public Service, the Agency carries additional responsibility for aligning the efforts of these organizations, while respecting their different roles and authorities. For the Public Service to achieve workforce and workplace excellence, the work of these organizations must be complementary, and common objectives must be understood, although the specific responsibilities and priorities are not necessarily the same.

One of the important principles underpinning the *Public Service Modernization Act* (PSMA) was the empowerment of departments and agencies to "people-manage" their own staff. The principle is based on a simple tenet: those closest to the workforce and workplace will know best what is needed to maximize effectiveness. In response, each organization contributing to the central support of people management has mechanisms in place to consult deputies on what they believe they need to support their respective organizations. Key governance mechanisms also exist to allow deputies and central agencies to exchange views and consider priorities and directions, with the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal and the Deputy Minister Human Resources Management Advisory Committee sitting at the top of the collective governance processes.

The central organizations responsible for people management are increasingly turning their attention to governance as an important part of ensuring that common objectives are established, information is shared and, as appropriate, efforts are aligned. Staff across these central organizations are working together to advance shared goals. Over the last year, this collective effort has been clearly shown in the joint work undertaken by the Agency and the Public Service Commission (PSC) to give workshops to staff and managers across the country to deepen the understanding of how the changes made under the PSMA can be used to simplify and streamline staffing. The Canada School of Public Service (CSPS) and the Agency together manage the learning strategy for the Public Service, with the latter setting policy in areas such as required learning, and the former providing the educational infrastructure to support the standards that have been set. As for the Treasury Board Secretariat (TBS) and the Agency, the compensation strategies of TBS are aligned with the Agency's classification efforts.

Policies Set a Shared Direction

Although partnerships are vital to integrating people management efforts, in some areas an organization as dispersed and diverse as the Public Service also requires shared standards. The Agency's policy-setting responsibilities include the following:

- official languages
- executive management
- classification
- employment equity and the duty to accommodate
- values and ethics
- learning
- employment

The objective in setting policies for these key areas is to ensure that common standards are in place, regardless of where individuals are employed in the Public Service. However, as previously noted, people management in the Public Service is very much based on a model where departments are provided with sufficient latitude to facilitate people management excellence customized to their workforce and workplace. This approach is very much embedded in the Treasury Board policies related to people management, and over the last year the Agency has focused on making strides to streamline and simplify that suite of policies. In the coming year, these efforts will continue with renewed attention to facilitating the people management work of deputies and their organizations. To support the goals of the PSMA, and push the envelope of administrative innovation, we will simplify these central policies and, at the same time, reduce their number as much as possible. The key is to balance accountability with flexibility. At times, this balancing may mean getting out of the way of deputies and departments, and allowing them the room to innovate. Those innovations can then be compared and considered, with weaknesses noted, where they exist, and strengths adopted and emulated more broadly.

The Agency's efforts are decidedly at the centre of the partnerships and policies that make up people management. With respect to the former, the Agency finds itself chairing and/or managing the agendas of many of the committees and structures that are in place to align people management efforts across the Public Service, prioritizing and coordinating ideas and initiatives. In the case of the latter, the Agency is the steward of most of the instruments that set the workforce and workplace standards for the Public Service and is thus at the heart of the work to simplify those instruments. All of these efforts are encompassed under the Agency's first program activity in its PAA: Policy Direction, Partnerships and Integration.

Strategic Services

Setting a shared direction and establishing common standards are at the core of what drives the work of central agencies in the Public Service. The next step in driving excellence across the institution is to put in place reinforcing mechanisms to support departments and agencies in their efforts to move in that shared direction and not only to reach, but to surpass those standards.

At times, economies of scale and shared corporate imperatives argue in favour of providing programs from the centre that support all departments and agencies in achieving excellence. Within this context, all of the central agency players for people management work together to provide a suite of support services that adhere to their common objectives, with a strong focus on how best to complement the efforts already being made by departments and agencies.

The Agency looks upon its own strategic services as complements to its other two levers—direction-setting through policy and partnerships, and maintaining the overall integrity of people management across the Public Service. Services can also inform policy direction, as is the case with the support provided to small agencies, where the impact of policies can be assessed and the merits of simplification monitored. Services can also bring special focus to areas of particular importance. This is the case with the Agency's leadership development programs, which create an environment designed to push the envelope on building leaders and leadership ability, while at the same time providing the means to monitor and manage senior-level talent across the Public Service. Enterprise-wide talent management will grow in importance in the future as the need to recruit, develop and retain Public Service leaders at all levels becomes increasingly imperative in an ever-tightening labour market.

The Agency recognizes the importance of understanding the client perspective; it also sees the importance of taking a service orientation in all that it does. Establishing new policies can serve as a case in point. The process for developing these instruments and having them approved by Treasury Board is well understood—research, consult, collaborate and recommend. However, once in place, those policies need to be supported. This support may occur by means of phone calls taken by Agency experts in specialized fields like values and ethics or diversity. It may also take place through outreach efforts where the Agency's experts meet with staff affected by the policies; this is the case, for instance, with the recently approved executive management policies.

This service orientation is being emphasized across all of the Agency's activities. It is, for example, evident in the people management components found within the Management Accountability Framework (MAF). In the coming year, the Agency will be developing a portfolio-based approach to supporting departments and agencies whereby the information gathered through the evaluation of these MAF elements will be combined with information from

other sources (such as surveys, departmental integrated plans and more) to generate a comprehensive profile of departmental successes and challenges. The ultimate aim will be to assess best practices holistically and build a cycle of continuous improvement. For the areas identified as requiring improvement, the Agency, working with departments, will look for ways to bring its expertise to bear in supporting efforts to improve. In time this approach could be extended across the central agency partners in people management, fostering even greater alignment of support services across the Public Service.

The success of the Agency's service orientation is being built on a clear understanding of departmental needs and expectations. Those perspectives are gathered through the everyday work of all of the Agency's staff, whose interactions with departments, communities of practice, human resources practitioners and public servants provide much of the raw data for understanding what its clients need. Recently, the Agency launched an External Consultation Survey to gather views from across the Public Service on what the Agency does and how it does it. The views of human resources professionals, managers and executives are being gathered, both to assess Agency performance and to provide direction on how the Agency can improve what it does.

The people management needs of the Public Service are not static. With focused attention, areas of weakness become strengths; of course, new challenges will emerge and, in turn, become areas for attention. The Agency's role as a focal point in people management puts it in an ideal position to manage and monitor these trends, deploying its resources strategically to maximize their impact, whether in piloting new ideas and concepts, or in redirecting its efforts in areas of high return.

Integrity

As noted, the federal public service is Canada's largest employer. As an institution, its employees are dispersed across numerous departments and agencies, some with thousands of employees, others with less than a dozen. In entrepreneurial fashion, these organizations have the latitude to set many of their own directions for people management; this freedom is consistent with the model of delegated authority brought forward under the PSMA. However, as was highlighted in the section on policies, shared directions and common standards in certain areas are also part of the approach. This balance between the individuality of departments and the collectivity that is the Public Service is very much at the heart of maintaining the integrity of people management in the Public Service.

Information is at the centre of integrity. At times, there are legal reasons to assess whether statutory obligations are being met, as in the case with the requirements established for service to

the public under the *Official Languages Act*. Information needs are also built around compliance with policies set by Treasury Board, such as those related to required learning. In both cases, there is a need to assess and evaluate the effectiveness of the standards, as well as the support that has been put in place.

Broader efforts are also being made to gather information on people management performance in departments and across the Public Service—efforts that build on the people management elements of the Management Accountability Framework (MAF), but then go beyond it. To support this work, the Agency is renewing its approach to performance measurement to ensure that it assesses the things that really matter. The focus is on identifying key drivers of successful people management, public service-wide and at the departmental level. This information is then used in three ways: to inform thinking on the overall directions for people management in the Public Service; to assist departments in advancing their own people management agendas; and to inform managers of how best to maximize their people management efforts to positively affect their own workforce and workplace.

It is important to underscore that the gathering of this information is not necessarily aimed at enforcing compliance; rather, it may be better understood as part of the cycle of program activity levers that support people management excellence, effectively providing understanding that feeds back into policy and partnership efforts and the related provision of support services. Overall, the objective is straightforward: to assess the extent to which the people management system is working, identify areas where attention is needed, and correct the course as appropriate.

Another important component in maintaining the integrity of people management is research. Adjustments, changes in direction and new innovations in people management must be well informed. The Agency is bringing increased attention to its efforts to ensure that everything it does is based on clear empirical knowledge of the state of people management in the Public Service and on a deep understanding of the elements that comprise people management excellence. Innovative people management ideas can be grown from within and they can also be learned from abroad. For example, if new ways of fast-tracking the staffing process can be learned from Agriculture and Agri-Food Canada, they should be studied and assessed for their possible application across the Public Service. If ways to enhance employee engagement can be found in the private sector, they too should be considered for possible application in a public service context. Quantitative and qualitative research, surveys and best practice studies, the private sector and other public sector organizations, whether in Canada or abroad, are all potential sources of information on people management challenges and excellence that can potentially be applied within the Public Service.

At times, the Agency is also called upon to lead enterprise-wide efforts, not only to maintain the integrity of people management in the Public Service, but also to move the bar higher. Its leadership role in implementing the PSMA is a good example of this kind of responsibility, as are its current efforts to support Public Service renewal.

Over the last year, the Agency put a special focus on defining and assessing all of the elements of human resources management (HRM), from one end of the spectrum when employees are hired to the other end when they leave the Public Service. This process mapping is the initial step in a longer-term effort, not only to design these processes, but also to renew the infrastructure that supports them. The HRM infrastructure needs to be updated. Processes need to be simplified, streamlined and sped up. New technologies need to be applied to support these new processes with a view to improving efficiency and effectiveness, and, again, to speeding up HRM. These actions are part of a broader sweep of changes all intended to simplify and streamline while maintaining integrity—taking on the web of rules that currently frames people management in the Public Service. Process simplification will continue, with policies more closely scrutinized than ever before to ensure that they truly are needed and with special attention paid to reducing the reporting burden put on departments by central agencies. The goal is to support a culture of innovation, not just in people management, but in all Public Service operations.

Applying the Program Activity Levers to People Management

As noted, the combined impact of the three program activity levers described above—partnerships and policy, strategic services, and integrity—is to create conditions whereby federal departments, agencies and institutions can achieve excellent and innovative people management and high-quality workforces and workplaces able to serve the Government and deliver desired results for Canadians. Whether through policies and partnerships, strategic services or integrity-related activities, the Agency must be proactive in understanding and assessing the factors that affect excellence in people management. It must also consider ways to apply them, practically, to the workforce and workplace.

The Public Service does not exist in isolation. As the Clerk of the Privy Council has noted in his reports and in recent discussions of Public Service renewal, the changing demographics of the Canadian population and workforce, technological change and the global economy—in particular its impact on the labour market—are but some of the factors that influence the nature and scope of Public Service people management and the work of Public Service employees. Dealing with a changing environment is nothing new. A little more than two decades ago, desktop computing was not part of the workplace environment. Now it is fundamental to how public servants communicate, research policies and deliver programs. Clearly the workforce and

workplace have changed in response to this and other technologies, and they continue to do so. What is important is that, whether the issue at hand is technology, demographics, globalization or other large-scale socio-economic changes, it is the Agency's role to examine and consider their impact on people management in the Public Service.

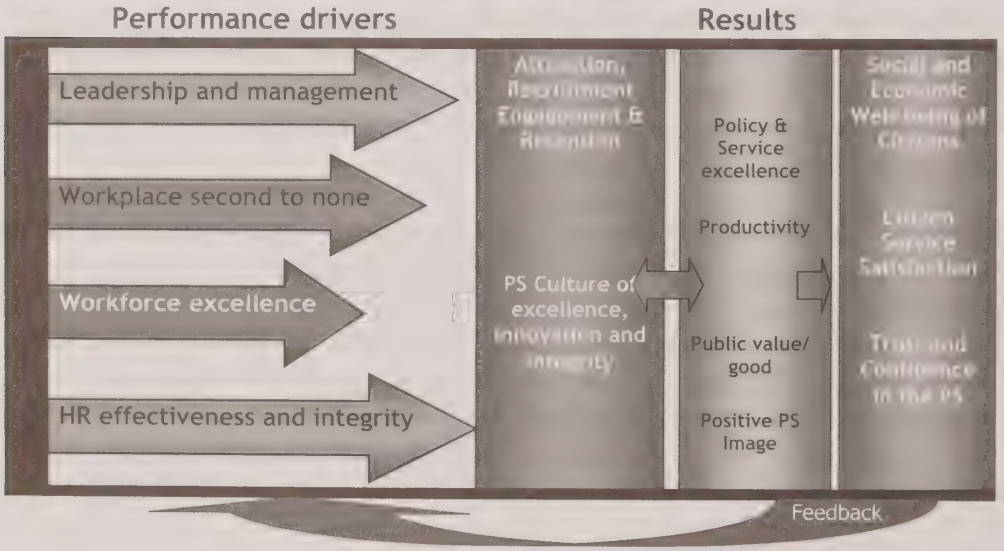
Moving Forward

The Agency's efforts to apply the three levers to people management are reflected in its revised Program Activity Architecture. This new approach allows the Agency to consider how it operates in terms of its policy, service and integrity functions, as well as to examine particular subject areas that cut across all three functions. It reinforces the way in which these three levers act together as three aspects of a whole strategy for reinforcing unified direction in people management.

The Agency understands that it is not alone in applying the three levers: labour relations policies are set at TBS, learning programs are offered by the CSPS, and staffing integrity is maintained by the PSC. The key is to align these efforts and make sure they drive toward a common purpose that is based on a shared understanding of how successful people management works.

Just as the MAF explains, some of the elements of successful Public Service management, including how people management fits within the broader management framework, work is underway to clearly understand and further consider the framework for people management in the Public Service context.

Building a High-Performing Public Service: Role of "People"



Building on the people management components of the MAF, and on an evidence-based evaluation of the variables of successful people management, the Agency is working with its partners to evaluate these performance drivers and their impact on and relationship to people management and, ultimately, to serving Canadians. These drivers can help establish where the Public Service puts its people management efforts. They can nurture our understanding of how the Public Service modernizes and renews itself. They can help establish a climate that counters risk aversion and fosters innovation. Again, these elements are not in themselves new, and frameworks come and frameworks go. What is important is that conventional thinking be challenged, perhaps confirmed, sometimes built upon and, on occasion, replaced by new ways of doing things. This process is the basis of a cycle of continuous improvement, and it is the Agency's responsibility to use it to strive for excellence in people management by developing the frameworks, and understanding how to apply the levers—always looking to move from good to better and better to best in public service people management.

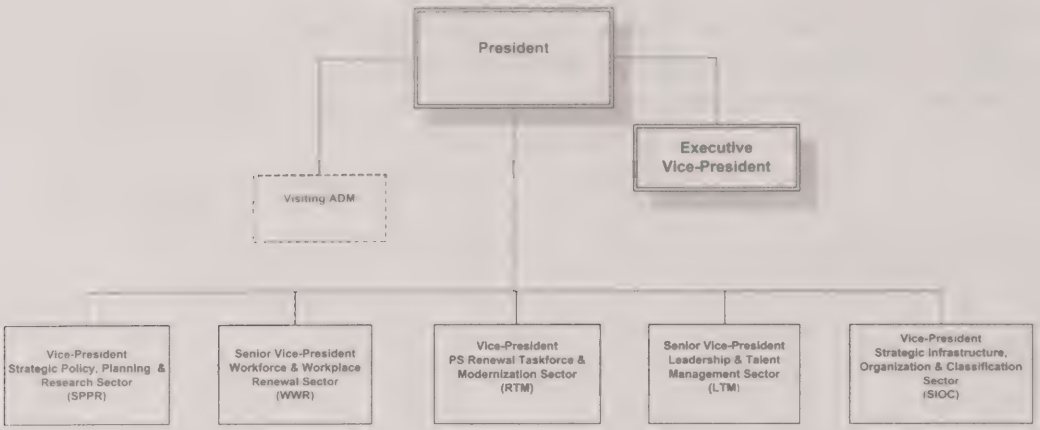
Organizational Information

In October 2007, the Agency announced a new organizational structure that will strengthen its capacity to deliver on its forward-looking agenda to advance people management across the Public Service. While the mandate of the Agency as the focal point for people management in the Public Service has not changed, its new structure will foster its capacity to work in a more strategic and aligned manner, internally and with its partners. Ultimately, this will allow the Agency to better support the needs of its clients—departments, managers, the human resources (HR) community and public servants—in advancing people management excellence.

The new structure also focuses on maximizing the effectiveness of the Agency's operations. By bringing together subject areas that are naturally linked (e.g. the policies and programs that impact the social fabric of the Public Service—values and ethics, official languages and employment equity), it is pooling its functional expertise so that people doing similar work can draw upon and support each other. By moving to an organization with one sector for overall strategic direction and coordination, and four sectors for specific business lines, the Agency will create internal synergies while bringing focus to key priorities.

The Agency's organizational structure includes:

- Four major business line sectors—Workforce and Workplace Renewal; Public Service Renewal Taskforce and Modernization; Strategic Infrastructure, Organization and Classification; and Leadership and Talent Management
- One overall strategic direction and integration sector—Strategic Policy, Planning and Research
- Three corporate support branches—Human Resources Management and Administrative Services, Finance, and Communications.



The Workforce and Workplace Renewal Sector focuses on programs and policies related to employment, values and ethics, official languages, diversity, and integrated business and HR planning. It helps build and sustain a well-managed, dynamic and engaged workforce that is representative of Canada's diverse population and that serves Canadians in both official languages, and supports functional communities and related networks.

The Public Service Renewal Taskforce and Modernization Sector supports the Public Service renewal agenda by providing advice, analysis, monitoring, outreach and coordination, and will continue to advance HR modernization efforts flowing from the *Public Service Modernization Act*.

The Strategic Infrastructure, Organization and Classification Sector leads on creating the underlying HR infrastructure for the Public Service and advancing efforts to modernize classification.

The Leadership and Talent Management Sector is the focal point for leadership development and talent management for the Public Service and leads on executive management policy and compensation, learning policy, leadership development policies and strategies, leadership development programs, Public Service awards and recognition, Interchange Canada and the Government of Canada Fellows Program, and the Assistant Deputy Minister (ADM) Secretariat. Also, the Visiting Director General (DG) supports the renewal priority of talent management to the executive (EX) community.

The Strategic Policy, Planning and Research Sector supports direction setting for people management, aligning efforts within and outside the Agency. The sector provides an empirical, results-based lens through its strategic policy and research and knowledge efforts, while drawing

together information to assess departmental people management performance. It also fosters excellence within the Agency through its responsibility for strategic planning.

The Human Resources Management and Administrative Services Branch provides internal human resources management services, supporting the Agency's goal of having a model workforce and workplace.

The Finance Branch supports the Agency's overall financial integrity.

The Communications Branch brings together the Agency's communications, marketing and outreach activities. It is responsible for developing and sustaining a unified Agency presence, providing support for parliamentary activities, as well as supporting internal and external communications activities, including the web.

The Visiting ADM provides strategic advice to deputy heads on managing their ADM cadre, in areas such as talent management, while supporting the broader needs of the ADM community.

Governance

The Agency maintains a governance structure that combines formal decision-making committees with internal networks and Agency champions for various areas of interest. This governance structure is the foundation that supports external committees and networks that extend the reach and influence of the Agency as it works to align people management efforts across the Public Service.

Policy and program proposals generated by the Agency's various sectors move through a two-committee approval process. The Coordinating Committee of Directors General (CCDG) provides a forum for open discussions, where directors general from across all responsibility centres within the Agency bring their varying backgrounds, experiences and current mandates to collectively consider Agency initiatives and proposals. New concepts, information sharing and brainstorming sessions are all part of the work of the CCDG.

Once something is considered by CCDG, it moves to the next stage in the approval process, the Senior Management Committee Policy forum (SMC Policy). The Agency's senior managers, its President, her direct reports, and the Executive Vice President, come together to consider the items presented at the CCDG to give final internal approval. Policy proposals that will be brought before the Treasury Board are subject to additional governance processes to align the policy efforts and agenda of the Agency and the Treasury Board Secretariat.

The Agency also supports key deputy ministerial governance forums, the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal and the Human Resources Management Advisory Committee. These committees, supported by the Agency, provide places that integrate people management and renewal efforts across the entire Public Service. While the Agency's own efforts are often brought forward to these committees after moving through the Agency's internal governance mechanisms, the proposals and initiatives of the other HR partners are heard here as well.

The Agency's networks are aligned with its efforts to advance internal excellence on many different fronts, including policy and administrative excellence, communities of shared interest within the Agency, and cross-cutting groupings of persons dedicated to advancing and supporting change and continuous improvement within the Agency.

Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

In 2007, the Agency updated its PAA in response to the need to move to a results-based framework that captures the full range of what the Agency does and why it does it. The following table provides a redistribution of financial resources to the new structure.

Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

2008-09				
($ millions)	Policy Direction, Partnerships and Integration Program	Strategic Services Program	Integrity and Sustainability Program	Total
Modernized Human Resources Management and Strengthened Accountability	6.9	3.3	7.8	18.0
Representative and Accessible Public Service	4.8	3.1	3.1	11.0
Effective, Ethical Leadership and a Quality Work Environment	11.3	28.5	4.1	43.9
	23.0	34.9	15.0	72.9

Summary Information

Financial Resources ($ millions)

2008-09	2009-10	2010-11
72.9	65.1	65.1

Human Resources (full-time equivalents)

2008-09	2009-10	2010-11
497	438	438

Voted and Statutory Items Listed in the Main Estimates

($ millions)			
Voted and Statutory Item	**Truncated Vote or Statutory Wording**	**2008–09 Main Estimates**[1]	2007–08 Main Estimates
50	Program expenditures	**64.6**	60.5
(S)	Contribution to employee benefit plans	**8.3**	8.6
	Total	**72.9**	**69.1**

(1) The Agency's Main Estimates have increased by $3.8 million from $69.1 million in 2007–08 to $72.9 million in 2008–09 as a result of:

a. An increase of $3.3M in funding for activities that are essential to the continued implementation of the *Public Service Modernization Act;*

b. A transfer of $2.0M from other government departments to support the National Managers' Community;

c. An increase of $0.6M for the purpose of fulfilling the reporting requirements established by the *Public Servants Disclosure Protection Act;*

d. A net increase of $0.4M related to collective agreement increases and adjustments to Employee Benefits Plans;

e. A decrease of $0.9M in the Joint Learning Program; and

f. A transfer of $1.6M from the Office of the Public Service Integrity Officer, Canada Public Service Agency funding to the Office of the Public Sector Integrity Commissioner.

Departmental Planned Spending Table and Full-Time Equivalents

($ millions)	Forecast Spending 2007–08	Planned Spending 2008–09	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Budgetary Main Estimates (gross)	69.1	**72.9**	65.1	65.1
Total Main Estimates	**69.1**	**72.9**	**65.1**	**65.1**
Adjustments				
Supplementary Estimates (A)				
Funding to fulfil legislative obligations under the *Public Service Modernization Act*	17.4			
Funding for the purpose of leading and overseeing the implementation of the *Public Servants Disclosure Protection Act*	2.9			
Funding for activities that are essential to the continued implementation of the *Public Service Modernization Act*	2.8			
Joint Learning Program	0.4			
Transfers to support the National Managers' Community	1.0			
Transfer to the Office of the Public Sector Integrity Commissioner	-1.4			
Collective Agreement Increases	0.7			
Operating Budget Carry Forward	4.5			
Internal Audit	0.2			
Supplementary Estimates (B)				
Funding for the Classification Reform Program	4.5			
Transfers to support the National Managers' Community	1.0			
Total Adjustments	34.0	**0.0**	0.0	0.0
Total Planned Spending	**103.1**	**72.9**	**65.1**	**65.1**
Plus: Cost of services received without charge	8.9	**9.1**	8.6	8.6
Total Departmental Spending	112.0	**82.0**	73.7	73.7

Full-time Equivalents	675	**497**	438	438

The reduction in estimated total planned spending and full-time equivalents from 2007-2008 to 2008-2009 is mostly due to the temporary nature of funding to continue Human Resources Management Modernization ($17.4M), for Classification Reform ($4.5M), for Operating Budget Carry-Forward ($4.5M), for the *Public Servants Disclosure Protection Act* ($2.3M) and for other minor adjustments.

Program Activities by Strategic Outcome

		Planned Spending			
($ millions)	**Expected Results**	**2008–09**	**2009–10**	**2010–11**	**Contributes to the following priority**
Strategic Outcome: Federal departments, agencies and institutions demonstrate excellent and innovative people management and achieve high quality workforces and workplaces able to serve the Government and deliver desired results for Canadians					
Policy Direction, Partnerships and Integration Program	Centralization of leadership and direction respecting people management. Effective support to TB vis-à-vis its policy functions. The leveraging and alignment of the individual efforts of others and the integration of these efforts into a collective agreement.	23.0	24.6	24.6	Priorities 1, 2, 3 and 4
Strategic Services Program	Complementarity of Agency services with existing departmental capacity as well as with the work and objectives of other central agencies. Excellence and innovation respecting the people management system.	34.9	29.9	29.9	
Integrity and Sustainability Program	Ongoing understanding of the challenges and risks to the integrity and sustainability of the people management system (i.e. how public servants are being managed and the degree to which enabling mechanisms are being applied).	15.0	10.5	10.5	Priority 4
Total		72.9	65.1	65.1	

Plans and Priorities

The Agency's plans and priorities in the coming years are based on the following:

Departmental Priorities

Name
1. Achieving effective leadership and management • Enhance performance management across the Public Service • Develop an executive talent management strategy for all EXs
2. Developing a workplace second to none • Develop strategies for enhancing the Public Service brand to facilitate recruitment and retention of employees
3. Building workforce excellence • Guide the values and ethics of the workforce by introducing a Code of Conduct for the Public Service • Develop strategies to ensure representation in the Public Service is reflective of Canada's population with special emphasis on visible minorities
4. Strengthening HR effectiveness and integrity • Take measures to ensure full realization of flexibilities under the PSMA • Clarify the people management roles and responsibilities of HR, managers and support staff, and establish service standards for the PE Group (Personnel Administration) • Develop and implement an action plan to simplify rules and reporting requirements (web of rules, associated reporting burden, PCMAF renewal and alignment with MAF and Staffing MAF), enhance performance measurement and benchmarking and begin efforts to assist departments in making a transition from the culture of risk aversion to the culture of innovation • Ongoing improvement of the empirical understanding of the state of people management in the Public Service

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Overview of Program Activities

This section highlights the Agency's priorities for the planning period from April 1, 2008, to March 31, 2011, and its contributions to the achievement of its strategic outcome.

Strategic Outcome: Federal departments, agencies and institutions demonstrate excellent and innovative people management and achieve high quality workforces and workplaces able to serve the Government and deliver desired results for Canadians

The Agency works to accomplish this outcome by drawing out the three key elements in successful people management: an excellent and innovative people management system; a high quality workforce; and a high quality workplace. Each lever of the Program Activity Architecture (PAA) reinforces this perspective by focusing on the key activities that are needed to support the strategic outcome. All three key elements are essential to achieving people management success and are mutually reinforcing.

The following three program areas, supported by corporate services, contribute to achieving the Agency's strategic outcome:

1. **Policy Direction, Partnerships and Integration Program:** Provides people management leadership and direction from a central point (the CPSA) to ensure consistent and high performance across the Public Service on the basis of a shared direction, common standards and collective expectations.
2. **Strategic Services Program:** Provides strategic and value-added services to support the common direction through targeted programs and infrastructure.
3. **Integrity and Sustainability Program:** Develops, collects, assesses and communicates information on people management across the Public Service, initiating enterprise-wide activities to ensure the ongoing integrity of people management and the associated sustainability of the Public Service.

On their own, each of these programs is essential to successful people management and to setting the necessary conditions to achieve the strategic outcome. However, it is the interaction of the programs that is at the core of the Agency's ongoing people management efforts.

Policy sets a common direction. Partnerships and integration draw upon the people management resources across the Public Service to work toward common objectives. Strategic services provide the support needed to achieve the common direction. Integrity and sustainability verify

that the Public Service is moving in the right direction, find issues and gaps, and undertake key initiatives to address those gaps.

The Agency's sub-activities and sub-sub-activities follow the same approach—achieving key outcomes based on groups of activities.

Program Activity 1: Policy Direction, Partnerships and Integration Program

Financial Resources ($ millions)

2008–09	2009–10	2010–11
23.0	24.6	24.6

Human Resources (full-time equivalents)

2008–09	2009–10	2010–11
167	151	151

To ensure consistent and high performance across the Public Service, the Policy Direction, Partnerships and Integration Program provides leadership and direction from a central point—the Canada Public Service Agency. Leadership occurs by supporting the Treasury Board in establishing policy, effectively a shared direction for the Public Service. It also occurs by leveraging the capacity of others and aligning/integrating individual efforts to a collective outcome. These leadership efforts affect all public servants, though particular activities will result in products that are used by different clients at different times (i.e. individual public servants, managers, people management professionals, and communities of interest).

Specifically, the expected results of this program activity are:

- effective support to Treasury Board vis-à-vis its policy functions;
- leveraging and aligning the individual efforts of others and integrating these efforts into a collective outcome; and
- coherent and integrated common directions, expectations and standards across the Public Service that support departmental people management performance.

Performance measurement for this program activity is based on departmental understanding of policies as indicated by inquiries, and deputy ministers' assessment of the alignment of portfolio partners and the effectiveness of Agency policies.

This program activity contributes to the Agency's priorities as detailed below:

Priority 1: Achieving Effective Leadership and Management

- Enhance performance management across the Public Service
- Develop an executive talent management strategy for all EXs

Priority 2: Developing a Workplace Second to None

- Develop strategies for enhancing the Public Service brand to facilitate recruitment and retention of employees

Priority 3: Building Workforce Excellence

- Guide the values and ethics of the workforce by introducing a Code of Conduct for the Public Service
- Develop strategies to ensure representation in the Public Service is reflective of Canada's population with special emphasis on visible minorities

Priority 4: Strengthening HR effectiveness and integrity

- Take measures to ensure full realization of flexibilities under the PSMA
- Clarify the people management roles and responsibilities of HR, managers and support staff, and establish service standards for the PE Group (Personnel Administration)

The Policy Direction, Partnership and Integration Program has three sub-activities:

- policy development, interpretation, integration and legislation;
- Public Service renewal and modernization; and
- partnerships and alignment.

The description and plans and priorities for each sub-activity are detailed below.

Key Program Sub-activity: Policy Development, Interpretation, Integration and Legislation

The Policy Development, Interpretation, Integration and Legislation Program reflects the policies, guidelines and directives the Agency is responsible for establishing under a number of statutes, as well as related work to interpret those policies on an ongoing basis, develop new related legislative proposals, and integrate those policies into a common policy framework.

Policy areas include:

- official languages
- executive management
- classification
- employment equity and the duty to accommodate
- values and ethics
- learning
- employment

In accordance with the Agency's PAA, the expected result for this sub-activity is common directions and standards across the Public Service. The performance indicator is based on deputy ministers' assessment of the effectiveness of Agency policies.

Across each of these policy areas, a suite of activities which constitute the ongoing plans and priorities include:

- providing ongoing assessment and, as necessary, updating of Treasury Board approved policies to ensure relevance, particularly in terms of supporting departmental people management needs;
- establishing the right blend of departmental and central policies to support successful people management;
- identifying possible gaps in the suite of central people management policies;
- promoting awareness and understanding of current and new policies; and
- collaborating with the Canada School of Public Service on the development of training activities to support the respective policy areas, when needed.

Areas that have been highlighted for special attention over the planning period include the following:

Enhance performance management across the Public Service

At its most basic level, performance management is about the successful relationship between managers and staff and excellence in the Public Service, where the effort maximizes individual and collective productivity and performance at work. Good people management is at the core of the working relationship.

While there is a robust regime for senior leaders and executives, work is now underway to develop a performance management policy for all employees in the Public Service. In addition,

consideration is being given to possible mechanisms to recognize performance in the area of people management.

Develop an executive talent management strategy for all EXs

Over the last number of years, the Agency has been working to enhance its efforts to understand and, as appropriate, facilitate the management of executive talent across the Public Service. Policies and strategies are established to foster and support executive excellence, complemented by programs to develop leadership within the executive ranks and more broadly.

The Agency develops talent management strategies and initiatives for all EXs. The goal is to develop a framework and tools to support departments in the management of their EX community, while taking a broader corporate perspective into consideration. A strategy on executive talent management will facilitate the optimal development and deployment of the senior cadre across the entire Public Service, fostering excellence and ensuring a cohort of senior leaders able to undertake a broad range of roles and responsibilities.

The Agency works directly with the ADM community, providing career support and advice, and implementing a comprehensive talent management strategy to enhance collective management of the ADM community. In addition, the Agency supports deputy ministers in the staffing of ADM positions.

Building on the ADM approach, and adapting it to take into account the needs of executives and the needs of the corporation, a talent management strategy will be developed.

Guide the values and ethics of the workforce by introducing a Code of Conduct for the Public Service

A key priority for the Agency is the implementation of the *Public Servants Disclosure Protection Act* (PSDPA). Significant effort and emphasis will be placed on assisting public sector organizations in implementing the PSDPA and related instruments such as the Treasury Board Code of Conduct. The Code will establish common standards and practices for behaviour across the federal public sector, including the core public administration, parent Crown corporations and separate agencies. It will help embed generally accepted principles and values of good public administration into the day-to-day operations of public sector organizations. As well, the Agency will focus on developing communication tools and learning strategies to ensure that all public servants are aware of, and feel supported in using, the disclosure mechanisms created by the PSDPA.

Develop strategies to ensure representation in the Public Service is reflective of Canada's population with special emphasis on visible minorities

Canada's diversity is a fundamental part of the fabric of its society and a strength that is recognized at home and abroad. Promoting and achieving greater diversity of backgrounds and perspective (geographic, cultural and linguistic) in the Public Service contributes to the development of better policies, improved and responsive program design, and the delivery of effective services for all Canadians.

The *Employment Equity Act* requires the Public Service to achieve equity in the representation and participation of four groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities. Since the Act came into force in 1996, significant progress has been made in the overall representation of members of the designated groups—especially for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities. Representation rates for these groups now surpass their workforce availability. However, challenges still persist and a special emphasis is required with respect to visible minorities.

Working with key stakeholders, efforts will be made to determine what barriers may exist in the Public Service to improving representation. The timing of these efforts is appropriate as Canada's demographics continue to shift and the rate of visible minority representation across Canada increases. Areas of focus in this work will include examining visible minority representation within the EX community, as well as the impact of the concentration of visible minorities within Canada's three largest cities, in terms of the federal workforce.

Key Program Sub-activity: Public Service Renewal and Modernization

The Public Service Renewal and Modernization Program encompasses direction setting and integration activities that drive the people management change agenda. This program sub-activity includes large initiatives such as the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA) and the work related to supporting Public Service renewal decision making; the development of a shared understanding of priorities among departments and agencies, and the implementation of renewal commitments.

In accordance with the Agency's PAA, the expected result for this sub-activity is the capacity of the Public Service workforce to deliver on the business of government, now and in the future. The performance indicator is based on deputy ministers' assessment of the quality of Agency Public Service Renewal and Modernization deliverables.

The ongoing plans and priorities for the Public Service Renewal and Modernization Program include:

- providing advice, coordination and operational support to the Deputy Minister Committee on Public Service Renewal and the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, as well as supporting senior managers, central agencies and other Agency sectors on the Public Service renewal agenda, including the coordination of engagement opportunities; and
- supporting and monitoring the integration of the PSMA to adjust, as necessary, the efforts across the Public Service to fully realize the objectives of the PSMA, including improved staffing to achieve results, improved labour management relations, and enhanced employee development.

Areas that have been highlighted for special attention over the planning period include the following:

Develop strategies for enhancing the Public Service brand to facilitate recruitment and retention of employees

With the anticipated retirement of large numbers of Public Service employees in the coming years, and the associated need to recruit and retain new public servants, we must consider how to ensure that top talent across Canada understands the opportunities that are part of a Public Service career, and that current employees truly appreciate the scope and impact of their efforts in supporting the Government and Canadian society.

For this reason, branding—the articulation of what an organization is about—targets three audiences: prospective employees, current employees and Canadians at large. The purpose is to position the Public Service as an employer of choice recognized for motivating, inspiring and supporting highly skilled and knowledgeable people in serving the public and the public interest. The goal is to help increase employee satisfaction, build employees' trust and pride, and promote a culture of collaboration and engagement across the Public Service such that each employee can exercise his/her full potential in a workplace that is healthy, rewarding, high performing, non-partisan, supportive, challenging, professional and adaptive. It is also an opportunity to explain to Canadians the scope and importance of the work public servants do, and to make the federal public service more attractive as a career.

For these reasons, efforts are under way to develop a branding strategy for the Public Service that will include tools and approaches for internal and external audiences, as well as core messages and an outreach and engagement strategy.

Take measures to ensure full realization of flexibilities under the PSMA

While changes made under the *Public Service Modernization Act* (PSMA) have been part of public service operations for several years, more work remains to be done to deepen the understanding of what those changes were intended to achieve and how they were intended to work, and thereby realize the benefits of the legislation in support of results for Canadians.

Staff from the Agency, in collaboration with the Public Service Commission, travelled across Canada to present workshops to managers and HR professionals to broaden their understanding of the PSMA in order to support deeper integration in ongoing HR practices across the Public Service. An underlying objective of the workshops was to listen to what people at the coalface were saying about how the legislation was working in their day-to-day work lives.

On the basis of what we heard from managers, HR professionals and union representatives at the workshops, along with other efforts to gather views on the state of modernization, a strategy is being developed to deepen the integration of elements of the PSMA, particularly as it relates to the use of staffing flexibilities.

Formal evaluations of current efforts are also being initiated, as is thinking regarding the state of departmental implementation of the legislative framework with preparations for a legislated five year review of key elements of the PSMA to come in the near future. The scope of the changes introduced under modernization were dramatic and it is timely to take stock, course correct if necessary, and ensure that the HR legislative framework is operating at maximum efficiency.

With this information gathered, strategies will be developed that may include the development of additional tools, focused outreach efforts, and any other steps needed to continue to advance the modernization of the Public Service as a foundation for its renewal.

Clarify the people management roles and responsibilities of HR, managers and support staff, and establish service standards for the Personnel Administration Group

As a basis for the efforts to deepen the understanding of the changes that occurred under the PSMA, it is important to clearly understand the roles and responsibilities of HR professionals, support staff and managers. A core premise that drove the PSMA was that people management should be put in the hands of the managers and supervisors, based on the view that those closest to employees would have the clearest sense of what was needed to optimally manage the workforce and workplace. To some extent, this shifted some of the responsibilities and accountability for people management from the HR community to managers. This shift changed the relationship between the various players, although the extent of that change is still being worked out. Therefore, it is timely to assess the current state of the relationships, the roles and responsibilities that have evolved since PSMA implementation, and to what extent it may be

appropriate to make adjustments to maximize the effectiveness of each player in achieving the optimal HR practices to meet the needs of the organizations across the Public Service.

With this work underway, it is also timely to consider the standard of service expected from the HR community in their efforts to support employees and managers. Whether providing operational support to HR processes, or strategic advice to guide the work of management, the HR community has a vital role to play in successful people management. For this reason, there is merit to considering the standards of service needed from HR to support these efforts—these standards will not only confirm roles and responsibilities, they will also clarify the manner in which HR support is expected to be provided.

Key Program Sub-activity: Partnerships and Alignment

Effective people management involves bringing together and/or aligning the efforts of many different partners and players. The Partnerships and Alignment Program undertakes these functions. This program plays a key role in avoiding overlapping efforts and maximizing the impact of separate investments made in different parts of the people management portfolio.

In accordance with the Agency's PAA, the expected result for this sub-activity is alignment of undertakings, avoidance of overlapping efforts, and maximization of the impact of the separate investments of public servants operating in different parts of the people management portfolio. The performance indicator is based on the number of joint projects across all departments.

The ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- working with champions and networks within functional areas (e.g. values and ethics);
- supporting functional communities and communities of interest; and
- providing stewardship of the HR portfolio, which includes the central agency partners—TBS, CSPS, PSC, Privy Council Office—and aligning their collective efforts in the support of departments

Program Activity 2: Strategic Services Program

Financial Resources ($ millions)

2008–09	2009–10	2010–11
34.9	29.9	29.9

Human Resources (full-time equivalents)

2008–09	2009–10	2010–11
211	177	177

The Strategic Services Program provides strategic and direction-setting support services through enabling programs and infrastructure so that people management objectives can be optimally realized. Agency services are intended to complement and support existing departmental capacity (i.e. they are not transactional), as well as the work and policy objectives of central agencies. Strategic services are provided to federal departments, agencies and institutions for individual public servants, their managers, communities of interest and the people management community that supports them.

Specifically, the expected results of this program activity are:

- complementarity of Agency services with existing departmental capacity as well as with the work and objectives of other central agencies; and
- excellence and innovation respecting the people management system.

Performance measurement for this program activity is based on a departmental view of the alignment between Agency priorities and needs, as well as of the quality of Agency services.

The Strategic Services Program has four sub-activities:

- support to departments and institutions to strengthen capacity
- leadership development programs
- awards and recognition
- integrated planning

The description and plans and priorities for each sub-activity are detailed below.

Key Program Sub-activity: Support to Departments and Institutions to Strengthen Capacity

Support to departments and institutions to strengthen capacity involves hands-on (e.g. outreach) efforts that reach into departments to help them better follow the directions set out in the Policy Direction, Partnerships and Integration Program.

At this time, the ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- Small agency support where the Agency provides direct assistance on PSMA-related initiatives to small agencies that do not have sufficient internal capacity to successfully undertake the necessary actions to integrate the PSMA-related changes into their organizations.
- Staffing recourse, which provides focused advice on the PSMA initiated changes in this area and on related matters. These efforts include directly supporting departments called to appear before the Public Service Staffing Tribunal, as well as facilitating a broader understanding of the mechanisms related to staffing recourse.

Key Program Sub-activity: Leadership Development Programs

The expected results for the Leadership Development Programs are linked to:

- developing of public servants with key leadership competencies
- succession planning
- providing tools to managers for effective talent management
- acquisition of skills and experience

The activities within this sub-activity reflect the suite of public servant development programs that provide targeted development assistance for individuals and include the following:

- Management Trainee Program
- Accelerated Economist Training Program
- Career Assignment Program
- Accelerated Executive Development Program

Two exchange programs are also included:

- Interchange Canada
- Government of Canada Fellows Program

These programs promote the sharing of knowledge and business practices between the Public Service and the private sector, not-for-profits, or other levels of government, and encourage the professional development of participants.

Finally, there is an Assistant Deputy Minister (ADM) Secretariat, which assists deputy ministers in staffing and recruitment of ADMs to meet their talent management needs.

The performance indicator for this sub-activity is based on departmental perspectives of the quality of Agency services.

The ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- planning and, as appropriate, delivering executive learning and leadership mechanisms across the Public Service;
- efficient and effective operations of development programs and ensuring they complement departmental efforts;
- providing direction, advice, mentoring and guidance to leadership program participants;
- developing and implementing strategies to attract, recruit and retain top talent from within and outside the Public Service; and
- supporting communities of executives with targeted activities and initiatives.

Key Program Sub-activity: Awards and Recognition

The Awards and Recognition Program provides services to promote excellence through recognition by various awards and recognition events such as the annual Public Service Award of Excellence, the Outstanding Achievement Award and National Public Service Week.

In an effort to be proactive in recognizing employee excellence across the Public Service, an ADM awards advisory committee meets once a month to act as a sounding board, to review possible candidates for specific awards and to encourage departments to submit nominations. A compendium of awards in the Public Service, parapublic organizations, NGOs and the private sector was created to assist the committee in its work.

This program also supports the ADM community through networking and learning activities (such as the ADM forum and DM/ADM dinners), in close liaison with the ADM Secretariat.

The expected result for this sub-activity is an increase in levels of excellence within the Public Service by acknowledging and promoting exceptional performance. The performance indicator is based on the number of recognition related activities and the existence of a recognition program/policy.

The ongoing plans and priorities include:

- planning, developing and coordinating various awards and recognition events; and
- assessing and developing awards and recognition policies initiatives, as part of a recognition strategy for the Public Service.

Key Program Sub-activity: Integrated Planning

Integrated planning encompasses direct advice, information and tools that are provided to help departments and agencies develop and implement integrated HR, business and financial planning in a seamless manner. Efforts in this area are aligned with learning programs at the Canada School of Public Service.

The expected results for this sub-activity are: departments that are better equipped to undertake the integration of HR, business and financial planning; and integrity, accuracy and practical usefulness of HR, finance and business planning—efforts that have historically been viewed as discrete. The performance indicators are based on departmental perspectives of the quality of the Agency's integrated planning support and of the quality of the Agency services in this regard.

The ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- providing support to departments and the planning community (e.g. tools, networking)
- contributing content to the development and updating of integrated planning courses
- developing new approaches on integrated HR planning

Program Activity 3: Integrity and Sustainability Program

Financial Resources ($ millions)

2008–09	2009–10	2010–11
15.0	10.5	10.5

Human Resources (full-time equivalents)

2008–09	2009–10	2010–11
119	110	110

As the Public Service people management lead, the Agency requires an ongoing assessment of the challenges and risks to the integrity and sustainability of the people management system. To ensure the quality of the people management system across the Public Service, the Integrity and Sustainability Program develops, collects, assesses and communicates information on how public servants are being managed and the degree to which enabling mechanisms are being applied.

This information serves as feedback to adjust other key levers of effective people management, particularly the policy and service-related components. The tools used to undertake this work include surveys, audits, qualitative and quantitative data, with the results of these efforts taking the form of annual reports and organization-specific assessments. A number of these reports are required under legislation and are tabled in Parliament. Forward looking research and transformational initiatives will also be undertaken from time to time to address specific concerns and opportunities related to ensuring the sustainability of the overall people management system.

Specifically, the expected result of this program activity is an ongoing understanding of the challenges and risks to the integrity and sustainability of the people management system (i.e. how public servants are being managed and the degree to which enabling mechanisms are being applied).

Performance measurement for this program activity is based on departmental responsiveness to issues and recommendations to improve people management, and appropriate use of system instruments by departments.

This program activity contributes to the Agency's priorities as detailed below.

Priority 4: Strengthening HR effectiveness and integrity

- Develop and implement an action plan to simplify rules and reporting requirements (web of rules, associated reporting burden, PCMAF renewal and alignment with MAF and Staffing MAF), enhance performance measurement and benchmarking and begin efforts to assist departments in making a transition from the culture of risk aversion to the culture of innovation
- Ongoing improvement of the empirical understanding of the state of people management in the Public Service

The Integrity and Sustainability Program has four sub-activities:

- assessing the strength of people management
- research, data collection and analysis
- reporting
- transformation

The description, expected results, and plans and priorities for each sub-activity are detailed below.

Key Program Sub-activity: Assessing the Strength of People Management

At a public service-wide and individual department agency level, it is necessary to assess organizational health and consider how the range of people management instruments contributes to, or detracts from, achieving organizational effectiveness. These efforts are based on public service-wide standards and measures. There are two sub-sub-activities: the Values and Ethics and the People Component of the Management Accountability Framework (PCMAF), which provide department specific assessments of people management performance; and the Public Service Employee Survey, which can be disaggregated to assess people management performance of departments, while also providing a snapshot of the attitudes of all public servants regarding their workforce and workplace at a point in time.

In accordance with the Agency's PAA, the expected result for this sub-activity is an understanding of organizational health vis-à-vis the people management instruments in place and the consequent acting upon that understanding. The performance indicator is based on deputy heads' assessments of the effectiveness of the PCMAF.

The ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- developing the processes and systems required to support departmental people management performance, including efforts undertaken through the people management components of the MAF, which encompass establishing performance measures, data collection, analysis and reporting; and
- conducting the Public Service Employee Survey to assess employee attitudes and perceptions, and providing public service-wide assessments of the health of people management, as well as supporting departmental level assessments of people management performance.

The following area has been highlighted for special attention over the planning period.

Develop and implement an action plan to simplify rules and reporting requirements (web of rules, associated reporting burden, PCMAF renewal and alignment with MAF and Staffing MAF), enhance performance measurement and benchmarking and begin efforts to assist departments in making a transition from the culture of risk aversion to the culture of innovation

Measuring the state of people management in the Public Service is essential to being able to assess the health and sustainability of the Public Service from a people perspective. This work is

done at the level of the entire Public Service, as well as at the level of departments. To understand performance at both levels, data is gathered from departments across a range of variables considered to be important drivers to successful people management. There are many sources of data—MAF reporting, surveys, administrative data, departmental plans and more. The objective is to maximize the understanding of the state of people management in departments, while minimizing the amount of information that departments need to directly submit to the centre.

Over time, new systems with a focus on interoperability and enterprise-wide solutions will enhance access to data on departmental people management performance. As efforts are made to move in this direction, it is important to remain sensitive to having sufficient information to assess people management, while not creating a reporting system that is burdensome and not seen as valued added.

The first step is to make sure that what is measured is what is important. Then all available sources of information need to be considered to understand what may need to be submitted from departments.

Associated with this reporting "web of rules" are the rules and procedures put in place to direct people management efforts across the Public Service and in departments. The Agency, as part of its ongoing efforts to refine the framework policies it develops for the Treasury Board under the Policy Direction, Partnerships and Integration Program, will put an emphasis on ensuring that the policies it does put in place are relevant, necessary and value added from the perspective of departments.

Overall, the goal for this area of work is to:

- establish relevant framework people management policies that complement departmental policies;
- put in place associated value added reporting and monitoring elements; and
- build systems to support the gathering of information needed to sustain the people management system.

Together, these elements maximize people management effectiveness within an environment that facilitates departmental people management performance. Further, this approach to streamlining central agency support, guidance and monitoring is a necessary foundation upon which to build an innovative public service culture characterized by intelligent risk taking and improved public service performance.

Key Program Sub-activity: Research, Data Collection and Analysis

Cross-cutting research and analysis activities in all areas of people management provide the basis and evidence base for the development of new policy directions and service initiatives as well as accountability in human resources management. A blend of primary and secondary research is conducted that includes analyzing demographics, employee perceptions and more. The tools used in this regard include qualitative and quantitative mechanisms (e.g. survey research, targeted studies, administrative data manipulation).

The expected result for this sub-activity is increasing reliance on an empirical evidence base in supporting policy directions and service initiatives, and identifying people management challenges and opportunities, both at the departmental and enterprise-wide levels. The performance indicator is based on the extent to which the research program supports the development of the federal people management system.

The ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- conducting demographic analysis for the Public Service (overall, departments, functional communities, regions, etc.);
- conducting primary research to support empirical understanding of the state of the Public Service;
- assisting departments to manipulate data to support analysis of their state of performance management;
- conducting simulations, modelling, and trend analysis to test scenarios and generate projections of trends and the future state of the Public Service to support people management policy and program decisions;
- conducting medium- and long-term research on people management issues;
- fostering a knowledge and learning culture related to people management across the Public Service; and
- overseeing people management knowledge flow across the Public Service.

The following has been highlighted for special attention over the planning period.

Ongoing improvement of the empirical understanding of the state of people management in the Public Service

People management in the Public Service has grown increasingly complex over the last number of years with the number of variables impacting success increasing (e.g. demographic change, globalization of issues and regionalization of solutions, technology changing at a rapid pace). Further, the issues that impact recruitment, retention and development of public servants are also

increasingly complex and driven by an increasingly competitive labour market. This environment puts a premium on understanding, in real time, the state of people management across the Public Service and in departments. It also underscores the importance of being able to watch for trends, predict them where possible and, as appropriate, course correct on a timely basis to address issues before they become problems.

In this context, the Agency is putting a particular emphasis on developing its suite of tools to provide public servants and decision makers with the information needed to make informed decisions regarding directions needed to sustain the modernization and renewal of the Public Service. This approach reflects a management commitment across the Public Service to ensure that the decisions made are well informed by facts.

In addition to developing the necessary tools and mechanisms to collect and analyze information on the state of people management, a commitment to empirically based decision making is being driven through all aspects of Agency operations, with a strong push to develop clear empirical bases for the policy work undertaken with the Agency. Robust data, strong analytical skills and a willingness to questions conventional thinking will combine to drive the Agency's efforts to improve its and the Public Service's empirical understanding of the state of people management.

Key Program Sub-activity: Reporting

Part of the process of assessing the state of people management in the Public Service includes reporting to Parliamentarians and Canadians on the range of activities underway within the Agency and across the Public Service. These reports can also serve as a tool in synthesizing the issues and opportunities and consideration of possible directions and responses. The activities for the Reporting Program represent the four annual reports currently prepared by the Agency on:

- human resources management
- official languages
- employment equity
- values and ethics

The expected results for this sub-activity are:

- understanding on the part of parliamentarians and Canadians of the state of people management across the Public Service, associated issues and opportunities, and of possible directions and responses; and
- coherence across the efforts of various people management activities and partners.

The performance indicator is based on the number of months all reports are late per report (i.e. reporting frequency).

The ongoing plans and priorities for this sub-activity include:

- developing and publishing reports to parliamentarians and Canadians on the range of activities underway within the Agency and across the Public Service, including data collection, integration, synthesis of issues and opportunities, etc.

Key Program Sub-activity: Transformation

Ensuring the integrity and sustainability in people management will, for the foreseeable future, require the development of transformative (and perhaps cross-cutting) initiatives. These initiatives tend to be time limited and associated with specific deliverables that may themselves lead to the development of ongoing leadership or service mechanisms within the Agency or elsewhere within the Public Service.

At this time, the expected result for these initiatives is a more efficient and effective use of resources and increase in transaction speed for HR operations.

The ongoing transformation initiatives include:

- streamlining and mapping common HR business processes for use by departments and agencies; and
- developing common technology tools and platforms.

Relevant transformation initiatives of interest to the Agency on the planning horizon include:

- developing common HR business processes (mapping processes from recruitment to retirement/resignation, and then streamlining via the elimination of unnecessary steps and effecting systems changes);
- developing a web-enabled streamlined approach to carrying out less complex staffing actions, such as assignments, casual appointments, and short-term acting appointments (Fast Track Staffing);
- creating a single HR data warehouse, which will support a common information architecture across government, and result in more accurate and consistent reporting (Employee Passport); and
- developing a government-wide HR portal, which will enable self service transactions, ensuring a seamless experience for the user (HR Self Service Portal).

Section III: Supplementary Information

Table 1: Departmental links to the Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: Federal departments, agencies, and institutions demonstrate excellent and innovative people management and achieve high quality workforces and workplaces able to serve the Government and deliver desired results for Canadians.

($ millions)	Planned Spending 2008–09	2009–10	2010–11	Alignment to Government of Canada Outcome Area
Policy Direction, Partnerships and Integration Program	23.0	24.6	24.6	All
Strategic Services Program	34.9	29.9	29.9	All
Integrity and Sustainability Program	15.0	10.5	10.5	All

The reduction in estimated total planned spending from 2008-2009 to 2009-2010 is due to the temporary nature of funding for small agency support ($1.9M), information systems ($1.4M) and work on values and ethics ($4.6M), and to minor adjustments to Employee Benefits Plans.

Table 2: Sustainable Development Strategy (SDS)

Objective	Target (2007-09)	Activities anticipated within the coming year (2008-09)
1.1 SD principles are reflected within PS values and ethics policy instruments	To consider incorporating, where appropriate, sustainable development principles into values and ethics policy instruments that are currently being reviewed/developed.	Sustainable development principles have been included where appropriate in the new Treasury Board Code of Conduct being developed following the enactment of the *Federal Accountability Act*.
1.2 PS leaders are aware of and understand SD principles and how to factor them into their business	To consider incorporating, where appropriate, sustainable development principles into learning and development programs for leaders.	The Agency encourages employees to take a course on sustainable development (SD) offered by the Canada School of Public Service to help them in their decision making related to strategies, mechanisms and strategic environmental assessments. This course also provides a better understanding of the rationale, meaning and implications of SD and the use of some tools to support the Government's commitment to SD. As of February 2008, sustainable development training is being given as part of the required training courses. It is an educational component of the leadership development programs where appropriate.
1.3 Recognize PS leaders who contribute to SD	Create, as deemed feasible, an SD criterion to the management excellence award or add a new single award for SD.	The components and implications of a management excellence award for sustainable development have been examined and implemented where appropriate.

Objective	Target (2007–09)	Activities anticipated within the coming year (2008–09)
2.1 Integrate SD into the Agency's decision making	Environmental Management System (EMS) – The Corporate Services Branch (CSB) will develop and implement an EMS for the Department of Finance, the Treasury Board Secretariat and the Canada Public Service Agency in collaboration with the Public Service Commission of Canada.	Enviro drafted an Environmental Management System (EMS) that will provide a framework regarding environmental performance, issues, impacts and accountability to better support the integration of sustainable development in decision making. The EMS will support proactive environmental stewardship by enabling the Agency to better control and prevent environmental damage. The EMS is ready to be presented to the EMS committee. The committee membership is being established with most CSB sectors and a PWGSC member. The EMS implementation phase began in February 2008.
	Green Citizenship Network (GCN) – the Corporate Services Branch will establish ongoing support for the GCN, and increase the GCN membership by 25 percent and improve opportunities for employee participation in grassroots environmental activities.	Membership in the Green Citizenship Network (GCN) has increased nominally (Fin, TBS, the Agency and the Public Service Commission). The GCN is working to provide members with more opportunities for grassroots involvement in workplace environmental initiatives. The recent Lug-a-Mug campaign has been initiated, implemented and is being supported by the GCN. The Agency's membership within the GCN has increased from 7 members in 2005 to 42 members in 2008.
2.2 Reduce greenhouse gas (GHG) and other air emissions	Energy conservation program – Decrease greenhouse gas (GHG) emissions by five percent in L'Esplanade Laurier (LEL) based on fiscal year 2005–06 baseline through the development and implementation of an energy conservation plan and awareness campaign that will explore and facilitate energy efficiency opportunities for LEL and other occupied buildings.	LEL is considered an energy intense building in the National Capital Region. The lighting, as well as the heating and ventilation systems at LEL, are considered inefficient. Public Works and Government Services Canada (PWGSC) is expected to modernize the lighting (fluorescent fixture, ballast and controls) by the summer of 2008. User procedures will be developed concurrently with this modernizing work and it will be communicated to employees. With this effort, we are expected to exceed our target of reducing GHGs by five percent. As well, we are pursuing further energy conservation initiatives in the coming year. The percentage reduction in GHG emissions across the Agency building inventory is reported annually.
	Reduce GHG emissions – Reduce GHG emissions per vehicle kilometre from the departmental fleet by 15 percent based on 2005–06 fleet composition baseline.	The Fin/TBS/Agency fleet of six vehicles is being monitored to ensure that new acquisitions meet TBS fleet management policies which call for more fuel-efficient vehicles (i.e. four-cylinders, or hybrid technologies, or ethanol-based fuel use). In the 2007 calendar year, two hybrid (electric and gas) vehicles were purchased. This is expected to reduce GHG emissions by approximately 15 percent.
	Maximize use of ethanol – 90 percent of gasoline purchased for federal road vehicles will be ethanol-blended.	The Fin/TBS/Agency fleet is being monitored annually to ensure that ethanol-based fuels are being purchased whenever possible. Drivers have been provided directions on where to find ethanol-based fuels. It is anticipated that these efforts will allow us to meet our 90 percent objective.

Objective	Target (2007–09)	Activities anticipated within the coming year (2008–09)
		The Agency is committed to reducing its greenhouse gas emissions per vehicle kilometre by 15 percent based on the 2005–06 fleet performance by purchasing ethanol blended gasoline.
	Green and defensive driver training – All drivers will be provided with green and defensive driver with training.	All six Fin/TBS/Agency fleet drivers have completed green and defensive driver training.
2.3 Increase level of green procurement	Green procurement tracking – CSB will coordinate the introduction of a field in the Financial Application System (SAP) and the Integrated Financial and Materiel System (IFMS). Adjust procurement tracking and reporting to include green procurement (collaboratively with a number of departments and agencies).	Finance and Treasury Board Secretariat are collaborating with departments and agencies that use the common financial information system delivered by SAP to work on a common approach to tracking green procurement. To track green procurement purchases, SAP Core Development Team has developed and implemented the government-wide IFMS and the SAP fields. This tracking field came online in September 2007. Training on its use is being developed and will be delivered to procurement, materiel and buyer personnel by April 2008.
	Multi-function document manager pilot program – Develop a pilot project for equipment that would reduce the need for a separate networked photocopier, printer, colour printer and scanner (and possibly fax machine).	A Statement of Sensitivities and a Threat and Risk Assessment have been completed for the use of multi-function document (MFD) printers that have been purchased and MFD managers leased on the network. Two pilot groups have been identified (TBS Pensions and Benefits, and TBS EMS) who have (or will be) moved to 222 Nepean Street by April 2008. Significant operational cost savings for the use of these printing devices is anticipated, as well as energy and paper cost savings. Results of the pilot project should be available by end of the 2008 calendar year. The Agency has the opportunity to reduce the environmental impact of its operations by purchasing environmentally friendly goods and services. This Agency initiative successfully reduced the costs up to 50 percent by reusing recycled toner. The Agency has installed two centralized copy centres to accommodate 69 employees, reducing the use of separate networked photocopiers.
	Green furniture purchases – CSB will increase purchases of green office furniture from 2005–06 levels by 50 percent where and whenever new fit-up opportunities exist, and where current design configuration permits.	Furniture procurement standards have been established and are being followed by the Facilities Management staff and procurement buyers. Reminders of the standard and the SDS target were sent periodically to assure compliance. The office furniture industry is considered quite environmentally responsible and is a centrally managed commodity available through PWGSC mandatory Standing Offer Agreements (SOA). The SOAs have environmental considerations built into them. It is anticipated that we will meet our target.

Objective	Target (2007–09)	Activities anticipated within the coming year (2008–09)
	CSB will develop and deliver green procurement training to 100 percent of materiel managers and procurement staff by 2008, and 60 percent of acquisition cardholders by 2009.	PWGSC's Office of Greening Government Operations (OGGO) and the Canada School of Public Service have developed online training and made it available through Campus*direct*, as of July 2007. The Green Citizenship Network has coordinated the training for the materiel and procurement personnel training, which was to be completed by January 25, 2008. A draft training package has been completed by the Green Citizenship Network for acquisition cardholders. Delivery is expected during the January to April 2008 period.
2.4 Reduce waste sent to landfill	Update recycling program at L'Esplanade Laurier and other occupied buildings – CSB will work with PWGSC to divert 75 percent of waste through the redesign and implementation of an updated recycling program, which include improvements to hazardous materials programs.	The recycling program at LEL has been updated with new signage and the removal of polystyrene bins from the facilities, as these bins are no longer considered a recyclable waste that is marketable. Additional recycling items have been added to the recycling program, including CDs/DVDs/floppies/ ZIP/JAZZ, batteries, various plastics, toner cartridges and inkjet cartridges. Other opportunities for waste diversion are being assessed for 2008. External site recycling programs are also being updated where possible. We anticipate these efforts, coupled with the composting program (see below), will allow us to meet our target of 75 percent waste diversion rate. The Agency has committed to the development of a green procurement guide as indicated in the departmental Sustainable Development Strategies (SDS). The guide is intended to provide those employees with purchasing responsibilities with information on what is required to 'green' departmental purchases. Criteria are included for appraising the environmental benefits of items under consideration for purchase, recognizing that other non-environmental criteria will enter into the decision-making process. The guide does not impose strict regulations requiring the use of costly or inadequate items simply because of their environmental qualities.
	Composting program – Develop and implement a composting program for items such as paper towels and food waste.	The process of composting hand paper towels (37 tonnes annually) has been agreed to in principle by PWGSC. We are also seeking a way to divert pulverized paper waste (100 tonnes annually) from landfills to horse bedding in RCMP and private stables in the region. We are also looking at composting pulverized paper along with the paper towels as noted above. Both initiatives are expected to begin by April 2008.

The following electronic tables can be found on the Treasury Board Secretariat's website at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp:

Evaluations

Green Procurement

Internal Audits

Services Received Without Charge

Section IV: Other Items of Interest

Program Activity: Internal Services

The success of the Agency's efforts across its three program activities is closely linked to the ability to receive timely, effective and efficient internal services. The goal is to combine the efforts of the specialists across the various internal services functions, with the policy and program expertise throughout the Agency, to create an integrated well functioning organization that is well managed and able to sustain its initiatives and efforts across the Public Service.

Public Affairs/Communications Services

The Communications Branch provides a broad range of strategic and operational communications support to the Minister, the President, the Executive Vice-President, vice-presidents and employees across the Agency. The objective is to ensure that the Agency speaks with one voice and that this voice is clear and well understood, regardless of the client or target market. On an ongoing basis, this includes facilitating employee communications in collaboration with the management team of the Agency. The Communications Branch also provides parliamentary and public affairs support.

Over the coming year, the focus will be on developing and implementing a corporate framework for the Agency's communications. Within this framework, the following are priority areas:

- helping to establish and promote the Public Service as a workplace of choice as the Agency continues to support the renewal of the Public Service;
- implementing the Agency's web strategy, which focuses on providing relevant and timely tools and information about people management for managers and human resources professionals at all levels in the Public Service, and serving as a reliable source of data and information about the state of the Public Service; and
- developing communications strategies that will help the Agency communicate its policies, services and research to its audiences through appropriate, timely and open communications, which include publications, marketing, outreach activities and a toll-free enquiry service.

Management and Oversight Services

Strategic planning forms the core of effective management for any organization. It provides the vehicle to establish priorities, monitor progress, ensure results and accountability, essentially overseeing the smooth operation of the organization. The integration of business, financial and human resource planning makes it all the more important to get the strategic planning functions right.

While great emphasis is often put on the plan, the key to great planning is "planning." This dynamic process occurs throughout the year as the planning cycle moves through time. These efforts are informed by risk assessment, audit and evaluation activities, performance measurement and monitoring of performance throughout the year. Through project management, tracking of Agency activities and integration of all planning efforts into the governance and operations of the Agency, progress on the Agency's efforts can be monitored throughout the year, maximizing the efficiency and effectiveness of the Agency operations.

Human Resources Management Services

The Agency's human resources management services provide a focal point for the development of integrated HR policy/advisory functions and programs, as well as the provision of operational human resources functions, strengthening of labour–management relations and the Agency's human resources planning capacity. Attracting and retaining key talent, as well as succession planning, are key internal areas of focus for the Agency in this planning period.

Other key priorities over the planning period include:

- ensure that the organizational structure supports the business lines of the Agency;
- simplify HR business processes and invest in automated solutions for management efficiency;
- build capacity and career progression for HR policy development, program design and core administrative support and HR specialists;
- develop new service standards for provision of HR services to internal clients; and
- improve the demographic information available to Agency managers to support effective integration of human resources planning with business planning.

Financial Management Services

Financial management services support the Agency and senior management stewardship and financial accountability responsibilities. This occurs by ensuring that the funds entrusted to the Agency are expended in accordance with government policy and on programs and services approved by Parliament, that managers with financial responsibilities have access to expert advice on finance and that appropriate controls are in place to protect the security of public funds. Some operational financial services are provided to the Agency under a shared services memorandum of understanding between the Agency and the Department of Finance Canada's Corporate Services Branch (CSB).

Current priorities include:

- enable managers to manage their financial resources by enhancing the delivery of accounting operations;
- prepare audit-ready financial statements to ensure transparency and accordance with generally acceptable accounting principles and financial accountability requirements;
- build a fee structure for services; and
- support the review of Treasury Board submissions.

Supply Chain Services

Procurement and contracting services are provided to the Agency under a shared services memorandum of understanding between the Agency and the Department of Finance Canada's Corporate Services Branch (CSB). Agency service contracts are reviewed by the TBS/Agency contract review committee. In addition, procurement and contracting in the Agency is centralized, with the exception of acquisition card purchases, and all procurement and contracting activity undergoes a full review by the Agency and CSB procurement specialists.

To simplify the contracting process and improve contracting services to Agency clients, the Agency will establish its own in-house contract review committee. The goal is to streamline Agency processes and simplify administrative internal activities with better use of technology.

The Agency has committed to the development of a green procurement guide as indicated in the Departmental Sustainable Development Strategies (SDS). The guide is intended to provide those employees with purchasing responsibilities with information on what is required to "green" departmental purchases. Criteria are included for appraising the environmental benefits of items under consideration for purchase, recognizing that other non-environmental criteria will enter into the decision-making process. The guide does not impose strict regulations requiring the use of costly or inadequate items simply due to their environmental qualities.

Facilities/Asset Management Services

Facilities management will be critical over the planning period. The shortage of office space, facilities improvement and the need to strategically relocate parts of the Agency and consolidate space occupied by the Agency will be a focus over the next few years. The Agency will develop a long-term accommodation plan to bring together as many parts of the Agency as possible in one location to promote integration and horizontal management of Agency programs and to reduce long-term accommodation costs.

Information Management/Information Technology Services (IM/IT)

As of September 2007, the Agency's Chief Information Office (CIO) function was transferred to the Strategic Infrastructure and Information Management (SIIM) organization within the Strategic Infrastructure, Organization and Classification Sector. Systems support is provided to the Agency under a shared services memorandum of understanding between the Agency and the Department of Finance Canada's Corporate Services Branch (CSB).

In 2008–09, priorities for SIIM will include:

- implement the IM/IT Governance Framework;
- promote IM awareness and the use of RDIMS;
- participate in the development of directives on staffing and contracting tool development/acquisition that have an IM/IT component; and
- develop and implement a project management framework, with an associated standardized system development life cycle.

Internal Audit Services

The 2006 MAF assessment of the Agency's internal audit function concluded that this was an area where "Attention was required." Reflecting this, the function became a priority area in 2007–08 to ensure that key improvements were put in place to strengthen the Agency's audit activities.

As a first step, the Agency has now established a high level Internal Audit Committee. Further, the Agency has made significant progress in obtaining approval that its organization be accorded "Small Department/Agency (SDA) Status" for internal audit purposes under the Treasury Board Policy on Internal Audit. As part of this arrangement, the Agency's basic audit requirements will be met through the activities of the Office of the Comptroller General (OCG), which will assume functional responsibility to meet the Agency's needs in this area. To complement this, the Agency will be seeking representation on the OCG's independent SDA Audit Committee, with the transition of the full migration of the audit function to the OCG to be completed by April 1, 2009.

In addition, within the Agency, the independence of the audit function during the transition period has been further strengthened by transferring organizational responsibility in this area (along with the evaluation function) to the Agency's Strategic Policy, Planning and Research Sector, which will also be responsible for liaison with the OCG and the Office of the Auditor General. As a key step in the transition process, the updating of the existing short-term Risk-Based Audit Plan is under review and will be submitted to the Internal Audit Committee

prior to approval by the President and transmittal to the OCG. In parallel with these above developments, work-in-progress continues with the Agency's existing audit work.

Evaluation Services

The Agency's evaluation function is to be strengthened significantly during the 2008–09 period. Whereas, in previous years evaluation activities were intermittent and distributed on an "as-needed" basis linked to individual sectors within the Agency, they are now being realigned organizationally, within the framework of the Agency's Strategic Policy, Planning and Research Sector. This realignment will greatly strengthen the strategic nature of the evaluation function and, as well, enable it to exploit economies of scale accompanying consolidation.

A major effectiveness measurement (evaluation) undertaking for 2008–09 will be the development of a large horizontal (government-wide) evaluation of various parallel people-management initiatives—undertaken as part of the implementation of the *Public Service Modernization Act* and involving a wide range of delivery partners across the federal government. It is estimated that it will take as long as 18 months to complete all of the results measurement work covering the various measures involved. In parallel, a set of short-term leading indicators of long-run PSMA successes is also being developed. Much of this combined work will flow into the upcoming (PSMA-linked) legislative review process.

représenter au comité indépendant de vérification interne des PMO du BCG, et la fonction de vérification sera entièrement transférée au BCG le 1er avril 2009.

En outre, l'indépendance de la fonction de vérification (ainsi que la fonction d'évaluation) au sein de l'Agence pendant la période de transition a été encore renforcée grâce au transfert de la responsabilité organisationnelle dans ce domaine au secteur de la Politique stratégique, de la Planification et de la Recherche de l'Agence, qui devra aussi assurer la liaison avec le BCG et le Bureau du vérificateur général. La mise à jour du plan de vérification axé sur le risque à court terme, une étape clé dans le processus de transition, est actuellement examinée et elle sera remise au comité de vérification interne avant que la présidente l'approuve et la transmette au BCG. Parallèlement, les travaux actuels de vérification de l'Agence continuent.

Services d'évaluation

La fonction d'évaluation de l'Agence sera beaucoup renforcée pendant la période 2008-2009. Alors qu'auparavant les activités d'évaluation étaient intermittentes et se déroulaient « selon les besoins » de secteurs particuliers au sein de l'Agence, elles sont désormais redistribuées dans l'organisation, dans le cadre du secteur de la Politique stratégique, de la Planification et de la Recherche de l'Agence. Cette réorganisation renforcera beaucoup la nature stratégique de la fonction d'évaluation et permettra également de tirer profit des économies d'échelle liées à la consolidation.

Une importante activité de mesure efficace (évaluation) pour 2008-2009 sera l'élaboration d'une vaste évaluation horizontale (à l'échelle du gouvernement) de divers projets parallèles de gestion des personnes. Elle fait partie de la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et elle engagera divers partenaires dans l'ensemble du gouvernement fédéral. On estime qu'il faudra 18 mois pour terminer tout le travail de mesure des résultats liés aux diverses mesures entreprises. En parallèle, on élabore aussi une série d'indicateurs avancés à court terme des succès de la LMFP à long terme. La plupart de ces travaux combinés s'intègreront au processus imminent de révision législative (lié à la LFMP).

Services de gestions des locaux/des biens

La gestion des locaux revêtira une grande importance au cours de la période de planification. Durant les années à venir, l'Agence devra se pencher en priorité sur la pénurie de bureaux, l'amélioration des locaux et la nécessité de déménager et de regrouper de façon stratégique ses bureaux. Elle élaborera un plan de locaux à long terme en vue de réunir l'Agence en un endroit. De cette façon, elle compte favoriser l'intégration et la gestion horizontale de programmes de l'Agence et réduire les coûts associés aux locaux à long terme.

Services de gestion/de technologie de l'information (GI/TI)

À compter de septembre 2007, la fonction de dirigeant principal de l'information (DPI) a été transférée au service de l'infrastructure stratégique et de la gestion de l'information (ISGI) au sein du secteur de l'Infrastructure stratégique, de l'Organisation et de la Classification. L'Agence obtient du soutien informatique grâce à un protocole d'entente de services partagés entre l'Agence et la Direction des services ministériels du ministère des Finances Canada.

Voici quelques-unes des priorités d'ISGI pour 2008-2009 :

- mettre en œuvre le Cadre de régie de la GI/TI;
- promouvoir la sensibilisation au sujet de la GI et l'utilisation du SGDDI;
- participer à l'élaboration de directives sur la dotation et à la conception et à l'acquisition de contrats ayant une composante GI/TI;
- élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion de projet qui comprend un cycle d'élaboration des systèmes.

Services de vérification interne

L'évaluation de 2006 selon le CRG de la fonction de vérification interne de l'Agence a conclu qu'il s'agissait d'un domaine où une « attention était requise ». C'est pour cela que la fonction est devenue une priorité en 2007-2008, afin de garantir que d'importantes améliorations étaient mises en œuvre pour renforcer les activités de vérification de l'Agence.

Comme première étape, l'Agence a d'abord mis en place un comité de vérification interne de haut niveau. De plus, l'Agence a fait du progrès significatif pour obtenir l'approbation pour que son organisation ait le statut de « petit ministère ou organisme (PMO) » aux fins de vérification interne en vertu de la politique du Conseil du Trésor sur les vérifications internes. En ce sens, les exigences fondamentales de vérification de l'Agence seront respectées grâce aux activités du Bureau du contrôleur général (BCG), qui assumera la responsabilité fonctionnelle de répondre aux besoins de l'Agence dans ce domaine. En complément, l'Agence tentera de se faire

sorte que les gestionnaires qui exercent des responsabilités financières ont accès à des conseils d'experts en matière de finances et que les contrôles pertinents sont en place pour protéger la sécurité des fonds publics. Certains services financiers opérationnels sont fournis par l'Agence en vertu d'un protocole d'entente de services partagés entre l'Agence et la Direction des services ministériels du ministère des Finances Canada.

Voici quelques-unes des priorités courantes :

- permettre aux gestionnaires de gérer leurs ressources financières en améliorant la prestation des opérations comptables;
- préparer des états financiers en vue d'assurer la transparence conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux exigences en matière de responsabilité financière;
- élaborer un barème tarifaire pour ses services;
- appuyer l'examen des présentations au Conseil du Trésor.

Services de chaîne d'approvisionnement

Les services d'approvisionnement et de passation de marchés sont fournis à l'Agence en vertu d'un protocole d'entente conclu entre la Direction des services ministériels (DSM) du ministère des Finances et l'Agence. Les contrats de services de l'Agence sont examinés par le Comité d'examen des marchés du SCT et de l'Agence. De plus, l'approvisionnement et la passation de marchés sont centralisés au sein de l'Agence, à l'exception des acquisitions par carte d'achat. Aussi, toutes les activités d'acquisition et de passation de marchés font l'objet d'un examen approfondi par l'Agence et les spécialistes des acquisitions de la DSM.

Afin de simplifier les processus de passation de marchés et d'en améliorer les services au profit des clients de l'Agence, celle-ci mettra sur pied son propre comité d'examen des marchés. Elle compte ainsi simplifier à la fois les processus de l'Agence et les activités administratives internes grâce à une utilisation plus efficace de la technologie.

L'Agence a pris l'engagement de préparer un guide d'approvisionnement écologique tel que mentionné dans les Stratégies ministérielles de développement durable. Le guide a été conçu afin de fournir aux employés à qui l'on a confié des responsabilités d'acquisition, de l'information sur la façon de rendre les acquisitions ministérielles plus écologiques. Il énonce également des critères d'évaluation des avantages écologiques d'articles à l'étude en vue de l'acquisition, tout en reconnaissant que l'on doit également tenir compte de facteurs non écologiques lors de la prise de décisions. Le guide n'impose pas de règles rigoureuses concernant l'utilisation d'articles coûteux ou inadéquats uniquement en raison de leurs qualités écologiques.

d'autant plus important de bien exécuter les fonctions de planification stratégique compte tenu de l'intégration de la planification des activités et des ressources humaines et financières.

Nous accordons souvent une grande importance au plan, mais la clef de la planification judicieuse est la « planification » elle-même. Ce processus dynamique se produit au cours de l'année à mesure que se déroule le cycle de planification. Tout au long de l'année, ces efforts sont agrémentés d'activités d'appréciation des risques, de vérification et d'évaluation et de mesure du rendement. Grâce à la gestion de projet, au suivi des activités de l'Agence et à l'intégration de toutes les activités de planification aux opérations et à la gouvernance de l'Agence, il est possible d'assurer le suivi des efforts déployés par l'Agence au cours de l'année et ainsi de maximiser l'efficience et l'efficacité de l'Agence.

Services de gestion des ressources humaines

Les services de gestion des ressources humaines de l'Agence servent de centre de référence pour l'élaboration de fonctions et de programmes intégrés de politiques et conseils en RH, la prestation de fonctions opérationnelles en ressources humaines, le renforcement des relations syndicales-patronales et de la capacité de planification des ressources humaines de l'Agence. Dans cette période de planification, l'Agence se concentre principalement sur l'attraction et le maintien en fonction d'employés talentueux à l'interne.

Voici d'autres priorités clés visées durant la période de planification :

- faire en sorte que la structure organisationnelle appuie les secteurs d'activité de l'Agence;
- simplifier les processus organisationnels des RH et investir dans des solutions automatisées pour améliorer l'efficacité de la gestion;
- renforcer la capacité et l'avancement de carrière dans les domaines suivants : élaboration de politiques en RH, conception de programmes, soutien administratif de base et spécialistes en RH;
- élaborer des nouvelles normes de service pour la prestation de services en RH aux clients internes;
- améliorer les renseignements démographiques disponibles aux gestionnaires de l'Agence à l'appui de l'intégration efficace de la planification des ressources humaines aux activités.

Services de gestion financière

Les services de gestion financière appuient les fonctions de gérance et de responsabilité comptable de la haute direction et de l'Agence dans son ensemble. Pour ce faire, ils s'assurent que les fonds octroyés à l'Agence sont dépensés conformément à la politique gouvernementale et servent à financer des programmes et des services approuvés par le Parlement. Ils font aussi en

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Activité de programme : Services internes

La réussite des efforts déployés par l'Agence dans le cadre de ses trois activités de programme est étroitement liée à la capacité d'obtenir des services efficaces et efficients en temps opportun à l'interne. L'objectif est de réunir les efforts de spécialistes provenant de diverses fonctions de services internes et l'expertise en matière de politique et de programmes, et ce, dans toute l'Agence en vue de créer une organisation intégrée, bien gérée, qui fonctionne bien et qui est en mesure de soutenir ses initiatives et ses efforts à l'échelle de la fonction publique.

Affaires publiques/Services de communication

La Direction des communications fournit un soutien étendu en matière de communications stratégiques et opérationnelles au ministre, à la présidente, à la première vice-présidente, aux vice-présidents et aux employés dans toute l'Agence. L'objectif est de faire en sorte que l'Agence s'exprime d'une seule voix et que celle-ci soit claire et bien comprise, peu importe le client ou le groupe ciblé. De façon continue, elle vise à faciliter les communications avec le personnel, en collaboration avec l'équipe de gestion de l'Agence.

Au cours de l'année à venir, nous accorderons la priorité à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre organisationnel pour les communications de l'Agence. Voici les domaines prioritaires à l'intérieur de ce cadre :

- contribuer à établir et à promouvoir la fonction publique en tant que milieu de travail de choix pendant que l'Agence continue à appuyer le renouvellement de la fonction publique;
- mettre en œuvre la stratégie Internet de l'Agence, dont l'objet est de fournir des outils pertinents et opportuns ainsi que des renseignements au sujet de la gestion des personnes à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines à tous les niveaux de la fonction publique et de servir de source fiable de données et d'information concernant l'état de la fonction publique;
- élaborer des stratégies de communication qui permettront à l'Agence de communiquer ses politiques, ses services et ses résultats de recherche à ses groupes cibles au moyen de communications pertinentes, opportunes et ouvertes, entre autres des publications, du marketing, des activités de rayonnement et d'un service d'information sans frais.

Services de gestion et de surveillance

Pour toute organisation, la gestion efficace repose sur la planification stratégique. Celle-ci sert de mécanisme permettant d'établir des priorités, de suivre les progrès réalisés, d'assurer les résultats et la responsabilité, somme toute, de surveiller le bon fonctionnement de l'organisation. Il est

Les tableaux suivants se trouvent dans les le site Internet de Secrétariat du Conseil du Trésor, à http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp:

Évaluations

Approvisionnement écologique

Vérification interne

Services reçus gratuitement

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
2.4 Réduire la quantité de déchets destinés à l'enfouissement	Mise à jour du programme de recyclage à L'Esplanade Laurier et les autres édifices occupés – La Direction des services ministériels en collaboration avec TPSGC détourneront 75 % des déchets grâce à la mise en œuvre d'un nouveau programme de recyclage, qui comprend l'amélioration des programmes de traitement des matières dangereuses.	Le programme de recyclage de L'Esplanade Laurier a été mis à jour. La signalisation a été revue et les bacs de récupération du polystyrène ont été retirés, puisqu'il ne s'agit plus d'une matière recyclée considérée comme revendable. On a par ailleurs allongé la liste des matières pouvant être recyclées, qui comprend maintenant les CD, les DVD, les disquettes, les boîtiers ZIP, les lecteurs JAZZ, les piles, différents types de plastique et les cartouches d'encre. D'autres moyens de réacheminement des déchets sont présentement examinés pour 2008. Si possible, nous procédons aussi à la mise à jour des programmes de recyclage externes. Nous nous attendons à ce que ces efforts, combinés au programme de compostage (décrit plus loin), permettent d'atteindre l'objectif de 75 % de détournement des déchets. L'Agence s'est engagée à concevoir un guide sur l'approvisionnement écologique, conformément aux stratégies de développement durable (SDD) ministérielles. Le guide vise à fournir aux employés chargés de l'approvisionnement une description de ce que les ministères considèrent comme un achat « écologique ». On y fournit des critères qui font valoir les avantages au point de vue environnemental des différents biens que l'on envisage de se procurer, sans pour autant exclure du processus de décisions les facteurs non environnementaux. Le guide n'impose pas de directives strictes qui auraient pour effet d'entraîner l'utilisation de produits coûteux ou inadéquats simplement en raison de leur caractère écologique.
	Programme de compostage – Élaboration et mise en application d'un programme de compostage (pour des articles tels que les essuie-tout et les résidus de cuisine.	TPSGC a approuvé en principe le projet de compostage du papier essuie-tout (37 tonnes par année). On en est par ailleurs à chercher un moyen de détourner le papier pulvérisé (100 tonnes par année) des sites d'enfouissement. Il s'agit d'un déchet qui pourrait être utilisé comme litière pour les chevaux dans les écuries de la GRC et les écuries privées de la région. Nous examinons aussi la possibilité de le composter avec le papier essuie-tout, comme mentionné ci-dessus. Les deux initiatives devraient être lancées d'ici avril 2008.

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
	Projet pilote en gestion de documents multifonctions – Concevoir un projet pilote à propos du matériel permettant de réduire les besoins d'utilisation des photocopieurs, des imprimantes, des imprimantes couleur et des numériseurs (et probablement des télécopieurs) utilisés en réseau.	On a rédigé un énoncé de sensibilité et réalisé une évaluation des menaces et des risques en vue de l'utilisation d'imprimantes multifonctions (achetées) et de système de gestion de documents multifonctions (loués) sur le réseau. Deux groupes pilotes (SCT – Pensions et avantages sociaux et SCT – CED) qui ont déménagé (ou déménageront) au 222, rue Nepean (d'ici à avril 2008) ont été établis. On s'attend à réaliser d'importantes économies de coûts opérationnels grâce à l'utilisation de ce matériel, en plus d'économiser sur le plan de l'énergie et du papier. Les résultats du projet pilote devraient être rendus disponibles d'ici à la fin de l'année 2008. L'Agence a la possibilité de réduire l'impact environnemental de ses activités en se procurant des biens et des services respectueux de l'environnement. À l'Agence, l'initiative a déjà permis de réduire le coût des achats jusqu'à 50 % en favorisant l'utilisation de cartouches d'encre recyclées. L'Agence a installé deux stations de reprographie centralisées desservant 69 employés, réduisant ainsi l'utilisation de photocopieurs installés en réseau.
	Achats d'ameublement écologique – La Direction des services ministériels accroîtra le pourcentage d'achat d'ameublement de bureau écologique de 50 % par rapport aux taux de 2005-2006 lorsque des possibilités d'aménagement se présenteront et que la configuration des lieux le permettra.	Des normes en matière d'achat d'ameublement ont été établies et le personnel de la gestion des installations et les responsables des achats les respectent. Des rappels concernant les normes et les objectifs de la SDD ont été envoyés périodiquement afin de veiller à ce que les critères soient respectés. L'industrie de l'ameublement de bureau est considérée comme responsable envers l'environnement. L'achat d'ameublement est géré de façon centralisée au moyen du processus obligatoire de conventions d'offre à commande (COC) établi par TPSGC. Les COC comportent des critères environnementaux. On s'attend à être en mesure d'atteindre l'objectif fixé.
	La Direction des services ministériels concevra et offrira de la formation sur l'approvisionnement écologique et l'offrir à la totalité des gestionnaires de matériel et du personnel chargé de l'approvisionnement d'ici 2008, ainsi qu'à 60 % des détenteurs d'une carte d'achat d'ici 2009.	Le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BÉOG) de TPSGC et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) ont élaboré une formation en ligne et l'ont rendue accessible (au moyen de Campus*Direct*) en juillet 2007. Le Réseau d'écocivisme a coordonné la formation du personnel responsable du matériel et de l'approvisionnement, qui devrait être terminée en date du 25 janvier 2008. L'équipe d'Environnement a par ailleurs conçu la première version d'une trousse de formation à l'intention des détenteurs d'une carte d'achats. La formation devrait être offerte entre janvier et avril 2008.

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) – Réduire les émissions de GES du parc de véhicules ministériel de 15 % par véhicule-kilomètre, sur la base du niveau de référence sur la composition du parc pour l'exercice 2005-2006.	Le parc automobile du ministère des Finances/du SCT/de l'Agence, qui comporte six véhicules, fait l'objet d'un suivi dans le but de veiller à ce que les nouvelles acquisitions respectent les politiques en matière de gestion du parc automobile du SCT, qui exigent l'utilisation de véhicules efficaces au point de vue énergétique (recours à des véhicules dotés de moteurs à quatre cylindres ou de technologies hybrides et utilisation de combustible à base d'éthanol). Au cours de 2007, deux véhicules hybrides (à l'essence et à l'électricité) ont été achetés. Cet achat devrait permettre de réduire de 15 % les émissions de GES.
	Maximiser l'utilisation d'éthanol – 90 % de l'essence achetée pour les véhicules automobiles utilisés par le fédéral sera à base d'éthanol.	Le parc automobile du ministère des Finances/du SCT/de l'Agence fait annuellement l'objet d'un suivi pour veiller à ce que, aussi souvent que possible, on achète des carburants à base d'éthanol. Les conducteurs savent où se procurer du carburant à l'éthanol. On prévoit ainsi atteindre l'objectif, fixé à 90 % du combustible consommé. L'Agence s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre par véhicule-kilomètre, sur la base du niveau de référence sur la composition du parc pour l'exercice 2005-2006, de 15 % en consommant du carburant à base d'éthanol.
	Formation sur la conduite écologique et préventive – Tous les chauffeurs recevront une formation sur la conduite écologique et la conduite préventive.	Les six chauffeurs du parc automobile du ministère des Finances/du SCT/de l'Agence ont tous reçu la formation sur la conduite écologique et préventive.
2.3 Accroître les achats écologiques	Suivi de l'approvisionnement écologique – La Direction des services ministériels coordonnera l'ajout d'un champ de données au système d'applications financières SAP et au Système intégré des finances et du matériel (SIFM), afin d'adapter le suivi de l'approvisionnement ainsi que les mécanismes de reddition de comptes pour y inclure les critères d'approvisionnement écologique (en collaboration avec un certain nombre de ministères et d'organismes).	Le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborent avec les ministères et les organismes utilisant le même système d'information financière, fourni par SAP, afin d'établir une approche commune du suivi de l'approvisionnement écologique. L'équipe centrale de développement a conçu les champs de données et les a incorporés au Système intégré des finances et du matériel (SIFM) et du système d'applications financières SAP. Ces champs ont été mis en ligne en septembre 2007. On en est à concevoir la formation, qui sera offerte d'ici à avril 2008 au personnel chargé de l'approvisionnement, du matériel et des achats.

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
1.3 Reconnaître la valeur des leaders de la fonction publique qui contribuent au DD	Si possible, ajouter un critère sur le DD au prix d'excellence en gestion, ou encore créer un prix pour le développement durable.	On a examiné les composantes et les répercussions d'un prix d'excellence en gestion pour le DD, et les ajustements nécessaires ont été apportés, le cas échéant.
2.1 Intégrer le DD au processus décisionnel de l'Agence	Système de gestion environnementale (SGE) – La Direction des services ministériels concevra et mettra en œuvre un Système de gestion environnementale pour le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que l'Agence de la fonction publique du Canada en collaboration avec la Commission de la fonction publique du Canada.	On a élaboré la première version d'un Système de gestion environnementale (SGE) qui établira un cadre en ce qui concerne le rendement, les enjeux, les répercussions ainsi que la responsabilisation en matière d'environnement, afin de mieux soutenir l'intégration du développement durable dans la prise de décisions. Le SGE favorisera l'établissement d'une gouvernance proactive de l'environnement en permettant à l'Agence de mieux contrôler et prévenir les dommages causés à l'environnement. Le SGE est prêt à être soumis au comité du SGE. On est en train d'établir la liste des membres du comité, qui comprendra des représentants de la plupart des secteurs de la DSM ainsi qu'un représentant de TPSGC. La mise en application du SGE a commencé en février 2008.
	Réseau d'écocivisme (RÉ) – La Direction des services ministériels offrira un soutien continu au Réseau d'écocivisme, fera augmenter l'adhésion au Réseau de 25 % et accroîtra la participation des employés aux activités environnementales locales.	En théorie, la liste des membres du RÉ s'est allongée (ministère des Finances, SCT, Agence et Commission de la fonction publique du Canada). Le RÉ s'efforce de donner aux membres l'occasion de prendre part à un nombre accru d'activités organisées localement dans le cadre d'initiatives environnementales en milieu de travail. La nouvelle initiative intitulée « Traîne ta tasse » a été lancée et mise en œuvre. Cette initiative bénéficie du soutien des membres du RÉ. Le nombre de membres du RÉ provenant de l'Agence est passé de sept, en 2005, à 42, en 2008.
2.2 Réduction des gaz à effet de serre (GES) et autres rejets atmosphériques	Programme d'économie d'énergie – Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de 5 % à L'Esplanade Laurier (sur la base du niveau de référence de l'exercice 2005-2006), grâce à l'élaboration et à la mise en application d'un plan de conservation de l'énergie, et au moyen d'une campagne de sensibilisation visant à explorer et à favoriser les possibilités d'efficacité énergétique pour l'Esplanade Laurier et d'autres bâtiments occupés.	Dans la région de la capitale nationale (RCN), l'édifice de L'Esplanade Laurier est considéré comme énergivore. Les systèmes d'éclairage, de chauffage et de ventilation sont jugés inefficaces. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est censé moderniser l'éclairage (appareils d'éclairage fluorescent, ballast et régulateurs) d'ici l'été 2008. Des procédures d'utilisation seront conçues simultanément, puis communiquées aux employés. Grâce à ce plan, nous devrions dépasser notre objectif de réduction des GES de 5 %. Par ailleurs, on prévoit mener à bien d'autres initiatives d'économie de l'énergie au cours de l'année à venir. On produit des rapports annuels portant sur le taux de réduction des GES des différents édifices du répertoire immobilier de l'Agence.

Section III : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Liens du ministère aux résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.

(en millions de dollars)	Dépenses prévues 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Programme d'orientation, de partenariat et d'intégration	23,0	24,6	24,6	Tous
Programme de services stratégiques	34,9	29,9	29,9	Tous
Programme d'intégrité et de durabilité	15,0	10,5	10,5	Tous

La révision à la baisse de l'estimation des dépenses totales prévues pour la période allant de 2008-2009 à 2009-2010 s'explique par la nature temporaire du financement du soutien aux petits organismes (1,9 M$), des systèmes d'information (1,4 M$), du travail sur les valeurs et l'éthique (4,6 M$) et ainsi que par les changements mineurs apportés aux régimes de prestation des employés.

Tableau 2 : Stratégie de développement durable (SDD)

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
1.1 Les principes de DD sont intégrés aux politiques régissant les valeurs et l'éthique dans la fonction publique	Envisager d'incorporer les principes de DD aux instruments de politiques des valeurs et de l'éthique qui sont en cours de révision ou d'élaboration, le cas échéant.	Les principes de DD ont été intégrés, le cas échéant, au nouveau Code de conduite du Conseil du Trésor, élaboré à la suite de l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.
1.2 Les leaders de la fonction publique connaissent et comprennent les principes de DD et la façon de les intégrer dans leurs secteurs d'activités	Envisager d'incorporer les principes de DD dans les programmes de formation et de perfectionnement des leaders, le cas échéant.	L'Agence encourage les employés à suivre un cours sur le développement durable offert par l'École de la fonction publique du Canada, afin de les aider dans la prise de décisions en ce qui a trait aux stratégies, aux mécanismes et aux évaluations environnementales stratégiques. Le cours permet en outre de mieux comprendre les raisons, la signification ainsi que les répercussions du DD et de l'utilisation de certains outils pour appuyer l'engagement du gouvernement envers le DD. La formation sur le développement durable se donne à compter de février 2008 et fait partie des cours de formation obligatoires. Il s'agit d'un volet éducatif pour les programmes de perfectionnement en leadership, le cas échéant.

- concevoir une approche simplifiée en ligne pour effectuer des opérations de dotations simples, telles que des affectations, des nominations occasionnelles et des nominations intérimaires à court terme (dotation accélérée);
- Créer une banque de données unique qui comprendra une architecture d'information commune dans l'ensemble du gouvernement et qui permettra l'élaboration de rapports plus rigoureux et uniformes;
- Concevoir un portail pour l'ensemble de la fonction publique qui permettra d'effectuer des transactions libre-service, ce qui offrira à l'usager une expérience uniforme (portail libre-service en RH).

Les résultats prévus pour cette sous-activité sont :

- la compréhension de la part des Parlementaires et de la population canadienne de l'état de la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique, des questions et des occasions connexes et des orientations et réponses possibles;
- l'harmonisation des efforts déployés par divers partenaires concernant des activités de gestion des personnes.

L'indicateur de rendement tient compte du nombre de mois pour lesquels tous les rapports sont présentés en retard (c.-à-d. fréquence des rapports).

Parmi les plans et les priorités permanents de cette sous-activité, mentionnons :

- la préparation et la publication de rapports à l'intention des Parlementaires et de la population canadienne sur la gamme d'activités en cours au sein de l'Agence et à l'échelle de la fonction publique, y compris la collecte des données connexes, l'intégration de l'information, la synthèse des questions et des occasions, etc.

Sous-activité de programme clé : Transformation

Assurer l'intégrité et la durabilité de la gestion des personnes exigera, pour l'avenir prévisible, l'élaboration d'initiatives évolutives (et peut-être intersectorielles). Ces initiatives sont habituellement ponctuelles et assorties de produits livrables précis qui pourraient eux-mêmes donner lieu à l'élaboration de mécanismes permanents de leadership ou de service au sein de l'Agence ou ailleurs au sein de la fonction publique.

Pour le moment, les résultats attendus de ces initiatives sont une façon plus efficace et efficiente des ressources et augmentent la vitesse des transactions en RH.

Voici quelques-unes des initiatives continues de transformation :

- simplifier et schématiser des processus communs d'activités liées aux RH utilisés par les ministères et les organismes;
- concevoir des outils et des plateformes technologiques communs.

Initiatives de transformations intéressantes et pertinentes pour l'Agence considérées pour l'avenir :

- élaborer des processus communs d'activités liées aux RH (structurer les processus du recrutement à la retraite ou à la démission, puis simplifier grâce à l'élimination d'étapes superflues et à des changements efficaces des systèmes);

compétitif. Ce contexte fait ressortir d'autant plus le besoin de comprendre, en temps réel, l'état de la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique et au sein des ministères. Il souligne également l'importance de déceler des tendances, de les prédire dans la mesure du possible et, le cas échéant, de rectifier le tir afin de résoudre les questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes.

Dans ce contexte, l'Agence accorde une importance particulière à l'élaboration d'un ensemble d'outils afin de fournir aux fonctionnaires et aux décideurs les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant les orientations nécessaires pour appuyer la modernisation et le renouvellement de la fonction publique. Cette approche reflète un engagement de la part de la direction à l'échelle de la fonction publique de bien s'assurer que les décisions prises sont bien étayées par des faits.

Outre l'élaboration d'outils et de mécanismes nécessaires pour pouvoir réunir et analyser l'information sur l'état de la gestion des personnes, on imprègne tous les aspects des opérations de l'Agence d'un engagement visant à prendre des décisions fondées sur un raisonnement empirique. En plus, on incite fortement les gens à soutenir l'élaboration de politiques pour le compte de l'Agence par des bases claires et empiriques. Des données robustes, de fortes aptitudes analytiques et la volonté de remettre en question la façon de penser usuelle continueront à catalyser les efforts déployés par l'Agence en vue d'améliorer sa compréhension ainsi que celle de la fonction publique quant à l'état de la gestion des personnes.

Sous-activité de programme clé : Établissement de rapports

Une partie du processus d'évaluation de l'état de la gestion des personnes au sein de la fonction publique consiste à rendre compte au Parlement et à la population canadienne au sujet de la gamme d'activités en cours à l'Agence et dans toute la fonction publique. Ces rapports peuvent également servir d'outil de synthèse des questions et des occasions ainsi que d'examen des orientations et des réponses possibles. Dans le cadre de son Programme de production de rapports, l'Agence prépare les quatre rapports annuels sur :

- la gestion des ressources humaines;
- les langues officielles;
- l'équité en emploi;
- les valeurs et l'éthique.

des outils tels que des mécanismes qualitatifs et quantitatifs (p. ex. recherches par sondage, études ciblées, manipulation de données administratives, etc.).

Le résultat attendu pour cette sous-activité est l'utilisation accrue de faits empiriques pour l'élaboration de nouvelles orientations et initiatives de service, et la détermination des défis et d'occasions en matière de gestion des personnes, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du gouvernement. L'indicateur de rendement est fondé sur la mesure dans laquelle le programme de recherche appuie l'élaboration du système fédéral de gestion des personnes.

Les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité comprennent les suivants :

- procéder à une analyse démographique pour la fonction publique (globale, ministères, collectivités fonctionnelles, régions, etc.);
- effectuer une recherche primaire pour appuyer une compréhension empirique de l'état de la fonction publique;
- aider les ministères afin qu'ils puissent manipuler les données sur lesquelles appuyer l'analyse de l'état de la gestion des personnes au sein de leur organisation;
- procéder à des simulations, à la modélisation, et à l'analyse des tendances pour mettre à l'essai les scénarios et prévoir les tendances et l'état futur de la fonction publique en vue d'éclairer les décisions relatives aux politiques et aux programmes de gestion des personnes;
- effectuer des recherches à moyen et à long terme sur des enjeux relatifs à la gestion des personnes;
- favoriser une culture de connaissances et d'apprentissages liés à la gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique;
- surveiller la circulation et l'acquisition de connaissances en matière de gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique.

Les éléments qui suivent ont été ciblés pour examen spécial au cours de la période de planification.

Amélioration continue de la compréhension empirique de l'état de la gestion des personnes au sein de la fonction publique

La gestion des personnes au sein de la fonction publique est devenue de plus en plus complexe au cours des dernières années compte tenu de l'accroissement du nombre de variables ayant une incidence sur la réussite (p. ex. changements démographiques, mondialisation des enjeux et régionalisation des solutions, l'évolution rapide de la technologie, etc.). En outre, les questions qui touchent au recrutement, au maintien en fonction et au perfectionnement des fonctionnaires sont également de plus en plus complexes et propulsées par un marché du travail de plus en plus

Au fil du temps, de nouveaux systèmes interopérables et applicables à l'ensemble de l'organisation permettront d'améliorer l'accès aux données sur le rendement ministériel en matière de gestion des personnes. D'ici à ce que ces efforts aboutissent, il faut s'assurer d'obtenir suffisamment d'information pour évaluer la gestion des personnes, sans créer de système de rapports qui représente un fardeau et qui n'est pas vu comme une valeur ajoutée.

Tout d'abord, il faut s'assurer de mesurer ce qui est important. Ensuite, il faut considérer toutes les sources de renseignements possibles afin d'avoir une idée de l'information que les ministères pourraient devoir livrer.

En complément de l'ensemble de règles en matière de rapports, des règles et des procédures sont en place pour guider les efforts relatifs à la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique et dans les ministères. L'Agence, qui déploie des efforts soutenus en vue d'améliorer les politiques-cadres qu'elle élabore pour le Conseil du Trésor dans le contexte du Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration, tâchera de s'assurer que les politiques qu'elle met en place sont pertinentes, nécessaires et représentent une valeur ajoutée du point de vue des ministères.

Les objectifs généraux pour ce domaine de travail sont :

- établir des politiques-cadres pertinentes en matière de gestion des personnes qui complètent les politiques ministérielles;
- mettre en place des éléments connexes liés aux rapports et à la surveillance qui représentent une valeur ajoutée;
- concevoir des systèmes afin d'appuyer le recueil de renseignements nécessaires pour assurer la durabilité du système de gestion des personnes.

Ensemble, ces éléments optimisent l'efficacité de la gestion des personnes au sein d'un environnement qui favorise un meilleur rendement ministériel en la matière. En outre, cette approche visant à moderniser l'appui, les conseils et la surveillance jette la fondation sur laquelle ériger une culture novatrice pour la fonction publique, qui se caractérise par la prise de risques intelligents ainsi que par un rendement amélioré.

Principale sous-activité de programme : Recherche, collecte de données et analyse

Les activités générales de recherche et d'analyse dans tous les secteurs de la gestion des personnes donnent l'assise et les preuves nécessaires pour élaborer de nouvelles orientations et des initiatives de service, et favoriser la responsabilisation de la gestion des ressources humaines. L'Agence effectue une combinaison de recherches primaires et secondaires, y compris une analyse des données démographiques et des perceptions des employés. Pour ce faire, elle utilise

gestion des personnes dans les ministères et qui donne un aperçu des attitudes des fonctionnaires à l'égard de leur effectif et de leur milieu de travail à un moment précis.

Conformément à l'architecture des activités de programme de l'Agence, le résultat escompté pour cette sous-activité est la compréhension de la santé organisationnelle en ce qui a trait aux instruments de gestion des personnes qui sont en place et aux mesures prises en fonction de cette compréhension. L'indicateur de rendement est fondé sur les évaluations de l'efficacité de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP) faites par les sous-ministres.

Les plans et priorités en cours comprennent les suivants :

- élaborer les processus et les systèmes nécessaires pour favoriser un meilleur rendement en matière de gestion des personnes, en appuyant notamment le travail relatif aux composantes du CRG liées aux personnes, qui englobe l'établissement de mesures du rendement, la collecte de données, l'analyse et la présentation de rapports;
- réaliser le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour évaluer les attitudes et les perceptions des employés, fournir des évaluations de la santé de la gestion des personnes pour l'ensemble de la fonction publique, et appuyer les évaluations du rendement en matière de gestion des personnes au niveau ministériel.

La question suivante devra retenir l'attention pendant la période de planification :

Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à simplifier les règles et les exigences en matière de rapports (ensemble de règles, fardeau connexe de la production des rapports, composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes), améliorer la mesure du rendement et l'étalonnage, et aider les ministères à faire la transition entre une culture d'aversion au risque et une culture d'innovation

Il est nécessaire d'examiner l'état de la gestion des personnes à la fonction publique afin d'être en mesure d'évaluer la santé et la durabilité de la fonction publique du point de vue des personnes. Ce travail est réalisé au niveau de l'ensemble la fonction publique ainsi qu'au niveau des ministères. Pour comprendre le rendement à ces deux niveaux, des données sont recueillies dans les ministères pour tout un éventail de variables que l'on considère comme d'importants facteurs de succès en matière de gestion des personnes. Il y a de nombreuses sources d'information, comme les rapports relatifs au CRG, les sondages, les données administratives et les plans ministériels. L'objectif est d'améliorer autant que possible la compréhension de l'état de la gestion des personnes dans les ministères, en réduisant au minimum la quantité d'information que les ministères doivent directement soumettre au centre.

Le résultat attendu de cette activité de programme est une compréhension constante des défis et des risques liés à l'intégrité et à la durabilité du système de gestion des personnes (comment les fonctionnaires sont gérés et dans quelle mesure les mécanismes d'habilitation sont appliqués).

La mesure du rendement pour cette activité de programme est fondée sur la réceptivité des ministères aux problèmes et aux recommandations visant à améliorer la gestion des personnes et sur l'utilisation appropriée des instruments du système par les ministères.

Cette activité de programme soutient les priorités de l'Agence, telles que décrites ci-dessous.

Priorité 4 : Augmenter l'efficacité et l'intégrité de la gestion des RH

- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour simplifier les exigences à l'égard des règles et de l'établissement de rapports (un ensemble de règles, le fardeau des rapports reliés, la révision de la CCRGP et en harmonisation avec le CRG et le CRG pour la dotation), améliorer la mesure et l'analyse comparative du rendement, et déployer des efforts pour aider les ministères dans la transition d'une culture d'aversion pour le risque à une culture d'innovation.
- Améliorer de façon continue la compréhension empirique de l'état de la gestion des personnes à la fonction publique.

Le Programme d'intégrité et de durabilité comporte quatre sous-activités :

- évaluation de la vigueur de la gestion des personnes;
- recherche, collecte de données et analyse;
- rapports;
- transformation.

Chacune des sous-activités ainsi que les résultats attendus et les plans et les priorités correspondants sont décrits ci-dessous.

Principale sous-activité de programme : Évaluer la vigueur de la gestion des personnes

Dans l'ensemble de la fonction publique comme dans les ministères et les organismes, il est nécessaire d'évaluer la santé organisationnelle et de voir comment les divers instruments de gestion des personnes contribuent ou nuisent à l'efficacité organisationnelle. Ces efforts sont fondés sur les normes et les mesures en vigueur dans l'ensemble de la fonction publique. Il y a deux sous-sous-activités : les valeurs et l'éthique et la composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liée aux personnes, qui produisent des évaluations propres aux ministères sur le rendement de la gestion des personnes; et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, dont on peut subdiviser les résultats afin d'évaluer l'efficacité de la

Les résultats attendus de cette sous-activité sont : la mise en œuvre harmonieuse de la planification intégrée des ressources humaines, des activités et des finances, ainsi que l'intégrité, l'exactitude et l'utilité pratique de la planification des ressources humaines, des finances et des activités – des efforts qui, jusqu'à maintenant, ont été jugés fragmentaires. Les indicateurs de rendement sont fondés sur les perspectives ministérielles quant à la qualité du soutien de l'Agence à la planification intégrée et à la qualité des services à cet égard.

Les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité sont les suivants :

- fournir un appui aux ministères et à la collectivité de planification (par exemple, des outils, du réseautage);
- élaborer et mettre à jour des cours sur la planification intégrée;
- concevoir des nouvelles voies pour la planification intégrée des ressources humaines;

Activité de programme 3 : Programme d'intégrité et de durabilité

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
15,0	10,5	10,5

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
119	110	110

En tant qu'organisme responsable de la gestion des personnes, l'Agence a besoin d'évaluer constamment les défis et les risques liés à l'intégrité et à la durabilité du système de gestion des personnes. Afin d'assurer la qualité du système de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique, le Programme d'intégrité et de durabilité élabore, recueille, évalue et communique des renseignements sur la façon dont les fonctionnaires sont gérés et sur la mesure dans laquelle les mécanismes d'habilitation sont appliqués. Ces renseignements sont utilisés en guise de rétroaction pour ajuster les autres leviers importants de la gestion efficace des personnes, notamment les composantes liées aux politiques et aux services. Pour ce faire, l'Agence utilise des sondages, des vérifications et des données qualitatives et quantitatives. Les résultats de ces efforts prennent la forme de rapports annuels et d'évaluations propres aux organisations. Certains de ces rapports sont exigés en vertu de la loi et sont déposés au Parlement. De plus, des recherches prospectives et des initiatives de transformation sont réalisées de temps à autre afin de répondre à des préoccupations précises et aux possibilités liées à la durabilité de l'ensemble du système de gestion des personnes.

- élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à attirer, recruter et garder en poste les personnes les plus qualifiées, dans la fonction publique comme à l'extérieur;
- soutenir les collectivités de cadres supérieurs au moyen d'activités et d'initiatives ciblées.

Principale sous-activité de programme : Prix et reconnaissance

Les services offerts dans le cadre du Programme de prix et de reconnaissance ont pour but de favoriser l'excellence en reconnaissant la contribution des employés à l'aide de différents prix et activités de reconnaissance tels que le Prix d'excellence annuel de la fonction publique, le Prix pour services insignes et la Semaine nationale de la fonction publique.

Dans le but de reconnaître l'excellence des employés de façon proactive, un comité consultatif sur les prix, composé de sous-ministres adjoints, se réunit une fois par mois pour recueillir les commentaires, examiner les dossiers des candidats éventuels à l'obtention de certains prix et encourager les ministères à présenter des candidatures. Un recueil de prix ouverts à la fonction publique qui s'étend à la fonction publique, au secteur parapublic, aux ONG et au secteur privé a été créé pour aider le Comité dans ses travaux.

Ce programme appuie également la collectivité des sous-ministres adjoints au moyen d'activités de réseautage et d'apprentissage (par exemple, le forum des sous-ministres adjoints et les dîners des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, en liaison étroite avec le Secrétariat des sous-ministres adjoints.

Le résultat escompté de cette sous-activité est d'augmenter les niveaux d'excellence dans la fonction publique en reconnaissant et en encourageant le rendement exceptionnel. L'indicateur de rendement est fondé sur le nombre d'activités de reconnaissance et sur l'existence d'un programme ou d'une politique sur la reconnaissance.

Les plans et priorités en cours sont les suivants :

- planifier, élaborer et coordonner diverses activités de prix et de reconnaissance;
- évaluer et élaborer des politiques et initiatives sur les prix et la reconnaissance, dans le cadre d'une stratégie de reconnaissance pour la fonction publique.

Principale sous-activité de programme : Planification intégrée

La planification intégrée englobe les conseils directs, les renseignements et les outils qui ont pour but d'aider les ministères et les organismes à élaborer et à mettre en œuvre de façon harmonieuse la planification intégrée des ressources humaines, des activités et des finances. Les efforts dans ce domaine sont harmonisés avec les programmes d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada.

Principale sous-activité de programme : Programmes de perfectionnement en leadership

Les résultats escomptés pour les programmes de perfectionnement en leadership sont liés aux éléments suivants :

- développer les compétences clés en leadership des fonctionnaires;
- planifier la relève;
- fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour la gestion efficace des talents;
- acquérir des habiletés et de l'expérience.

Les activités faisant partie de cette sous-activité tiennent compte des programmes de perfectionnement qui fournissent une aide adaptée aux besoins des fonctionnaires, à savoir :

- le Programme de stagiaires en gestion;
- le Programme de formation accélérée pour les économistes;
- le Programme Cours et affectations de perfectionnement;
- le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.

De plus, elles tiennent compte des deux programmes d'échanges, à savoir :

- Échanges Canada;
- le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada.

Ces programmes ont pour but de faciliter le partage des connaissances et des méthodes de travail entre la fonction publique et le secteur privé, le secteur sans but lucratif ou les autres ordres de gouvernement, et d'encourager le perfectionnement professionnel des participants.

Enfin, le secrétariat des sous-ministres adjoints (SMA) aide les sous-ministres à recruter les sous-ministres adjoints et à combler leurs besoins en gestion des talents.

L'indicateur de rendement de cette sous-activité est fondé sur les perspectives ministérielles quant à la qualité des services de l'Agence.

Les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité sont les suivants :

- planifier et, le cas échéant, mettre en œuvre des programmes d'apprentissage et de leadership pour les cadres supérieurs de la fonction publique;
- assurer l'efficience et l'efficacité du fonctionnement des programmes de perfectionnement et veiller à ce qu'ils complètent les efforts ministériels;
- fournir de l'orientation, des conseils et des services de mentorat et d'encadrement aux fonctionnaires qui participent aux programmes de leadership;

Plus précisément, les résultats escomptés de cette activité de programme sont les suivants :

- la complémentarité des services de l'Agence avec les capacités des ministères ainsi qu'avec le travail et les objectifs d'autres organismes centraux;
- l'excellence et l'innovation en ce qui concerne le système de gestion des personnes.

La mesure du rendement pour cette activité de programme est fondée sur une vision ministérielle de l'harmonisation des priorités de l'Agence avec les besoins des ministères, et de la qualité des services de l'Agence.

Cette activité de programme appuie les priorités de l'Agence telles que décrites ci-dessous :

Le Programme des services stratégiques comprend quatre sous-activités :

- Soutien au développement des capacités des ministères et des organisations;
- Programmes de perfectionnement en leadership;
- Prix et reconnaissance;
- Planification intégrée.

Les sous-activités ainsi que les plans et les priorités correspondants sont décrits ci-dessous.

Principale sous-activité de programme : Appui aux ministères et aux organisations pour le renforcement des capacités

Pour aider les ministères et les organisations à renforcer leurs capacités, il faut privilégier des activités pratiques (par exemple, des activités de sensibilisation) qui atteignent les employés et qui les aident à mieux suivre les instructions données dans les directives du Programme d'orientation, de partenariat et d'intégration.

Pour le moment, les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité comprennent :

- L'appui aux petits organismes : l'Agence donne une aide directe, dans le cadre des initiatives de la LMFP, aux petits organismes qui n'ont pas suffisamment de capacités internes pour mener à bien les interventions nécessaires à l'intégration des changements de la LMFP dans leur organisation.
- Les recours en matière de dotation et la gestion des conflits : l'Agence donne des conseils ciblés sur les changements introduits par la LMFP dans ce domaine et sur les questions connexes. Ces efforts consistent notamment à donner une aide directe aux ministères appelés à comparaître devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique et à favoriser une meilleure compréhension des mécanismes liés aux recours en matière de dotation.

en optimisant les retombées des ressources attribuées aux différentes parties du portefeuille de la gestion des personnes.

Conformément à l'AAP de l'Agence, le résultat escompté de cette sous-activité est l'harmonisation des activités, la prévention du recoupement des interventions et l'optimisation des effets de la contribution des fonctionnaires qui œuvrent dans les différentes parties du portefeuille de la gestion des personnes. L'indicateur de rendement est fondé sur le nombre de projets conjoints dans l'ensemble des ministères.

Les plans et priorités en cours pour cette sous-activité sont les suivants :

- travailler avec les champions et les réseaux dans les domaines fonctionnels (par exemple, les valeurs et l'éthique);
- appuyer les collectivités fonctionnelles et les collectivités d'intérêt;
- assurer la coordination du portefeuille des RH, qui comprend les organismes centraux partenaires que sont le SCT, l'EFPC, la CFP et le BCP, et superviser leurs rapports mutuels avec les ministères et leur appui à ceux-ci.

Activité de programme 2 : Programme des services stratégiques

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
34,9	29,9	29,9

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
211	177	177

Le Programme des services stratégiques offre des services stratégiques et d'orientation au moyen d'infrastructures et de programmes habilitants, dans le but d'optimiser la réalisation des objectifs de la gestion des personnes. Les services de l'Agence doivent compléter et soutenir les capacités des ministères (ce ne sont pas des services transactionnels) ainsi que le travail et les objectifs stratégiques des organismes centraux. Les services stratégiques sont offerts aux ministères, organismes et organisations du gouvernement fédéral et ils s'adressent aux fonctionnaires, à leurs gestionnaires, aux collectivités d'intérêt et à la collectivité de la gestion des personnes qui les appuie.

législatif quinquennal des éléments clés de la LMFP qui aura bientôt lieu. La portée des changements entrepris dans le cadre de la modernisation est très grande et le moment est venu de faire le bilan, de modifier l'orientation, s'il y a lieu, et d'assurer le fonctionnement optimal du cadre législatif des RH.

Une fois ces renseignements obtenus, nous élaborerons des stratégies qui pourraient donner lieu à la conception d'outils additionnels, à des activités de sensibilisation ciblées et à toute autre mesure nécessaire pour que la modernisation de la fonction publique se poursuive et qu'elle procure une assise au renouvellement de la fonction publique.

Clarifier les rôles et les responsabilités des RH, des gestionnaires et du personnel de soutien en matière de gestion des personnes et établir des normes pour le groupe des PE

Dans le cadre des efforts destinés à mieux comprendre les changements qui ont eu lieu en vertu de la LMFP, il importe de clairement comprendre les rôles et les responsabilités des professionnels en RH, du personnel de soutien et des gestionnaires. Selon l'idée que les gestionnaires et les superviseurs sont plus près des employés et qu'ils ont une meilleure idée des besoins pour une meilleure gestion de l'effectif et du milieu de travail, la prémisse de base de la LMFP voulait qu'ils aient la responsabilité de la gestion des personnes. Jusqu'à un certain point, ceci a fait passer certaines responsabilités et obligations de rendre compte de la collectivité des RH aux gestionnaires, ce qui a entraîné des changements dans les relations entre divers joueurs, bien que l'étendu de ces changement est toujours à l'étude. Conséquemment, il est temps de se pencher sur l'état actuel des relations, des rôles et des responsabilités qui ont évolué depuis la mise en vigueur de la LMFP, et de voir s'il serait approprié d'apporter des ajustements afin de maximiser l'efficacité de chaque joueur pour atteindre les meilleures pratiques en matière de RH pour répondre aux besoins des organisations de l'ensemble de la fonction publique.

Ce travail étant en cours, c'est également le moment de se pencher sur les normes de service attendues de la part de la collectivité des RH en vue d'appuyer les employés de soutien et les gestionnaires. Que ce soit apporter du soutien opérationnel relatif au processus des RH ou donner des conseils stratégiques pour guider la gestion, la collectivité des RH joue un rôle vital dans une gestion réussie des personnes. Pour cette raison, on doit considérer les normes de service attendue des RH pour appuyer ces efforts, car ceux-ci confirmeront, non seulement les rôles et les responsabilités, mais aussi le soutien attendu en RH.

Sous-activité clé du programme : partenariat et harmonisation

La gestion efficace des personnes exige la mise en commun et l'harmonisation des efforts d'un grand nombre de partenaires et d'intervenants. Le Programme de partenariat et d'harmonisation exécute ces fonctions et joue un rôle essentiel en minimisant le recoupement des interventions et

conscients de la portée et de l'importance de leur travail pour le gouvernement et pour la société canadienne.

C'est pourquoi la stratégie de marque, c'est-à-dire l'expression de la raison d'être d'une organisation, vise trois publics cibles : les employés éventuels, les employés actuels et le public en général. Elle doit positionner la fonction publique comme un employeur de choix reconnu pour motiver, inspirer et soutenir des employés hautement qualifiés et compétents au service de la population et de l'intérêt public. L'objectif consiste à augmenter la satisfaction des employés, à accroître leur confiance et leur fierté et à promouvoir une culture de collaboration et d'engagement dans toute la fonction publique, afin que tous les employés puissent développer pleinement leur potentiel dans un milieu de travail sain, valorisant, hautement productif, impartial, stimulant, professionnel et adaptatif. C'est également une occasion d'expliquer à la population canadienne l'ampleur, la portée et l'importance du travail accompli par les fonctionnaires et de faire de la fonction publique un endroit où il fait bon travailler.

Pour ces raisons, des travaux ont donc été entrepris afin de mettre au point une stratégie de marque de la fonction publique, qui proposera des approches et des outils tant au public interne qu'externe et comprendra une stratégie de sensibilisation et d'engagement.

Prendre des mesures pour mettre en œuvre toutes les souplesses prévues dans la LMFP

Bien que les changements effectués en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) fassent partie des opérations de la fonction publique depuis plusieurs années, il faudra faire des efforts supplémentaires pour bien expliquer ce que ces changements étaient censés accomplir et comment ils devaient fonctionner et, ainsi, accomplir les effets bénéfiques de la Loi en faveur de résultats pour la population canadienne.

Des employés de l'Agence, en collaboration avec la Commission de la fonction publique, ont parcouru tout le Canada afin de donner des ateliers aux gestionnaires et aux membres de la collectivité des RH dans le but d'approfondir leurs connaissances de la LMFP et permettre une plus grande intégration de la Loi aux pratiques courantes en RH au sein de la fonction publique. Un objectif sous-jacent aux ateliers était d'écouter ce que les gens avaient à dire sur le fonctionnement de la Loi dans leurs activités quotidiennes.

D'après les gestionnaires, les professionnels en RH et les représentants syndicaux, et selon les résultats d'activités visant à recueillir des opinions sur l'état de la modernisation, une stratégie est en voie d'élaboration dans le but d'approfondir certains éléments de la LMFP, notamment ceux qui concernent l'utilisation des souplesses en matière de dotation.

Des évaluations structurées des initiatives en cours sont entreprises et une réflexion se poursuit relativement à la mise en œuvre ministérielle du cadre législatif, en prévision de l'examen

Principale sous-activité de programme : Renouvellement de la fonction publique et modernisation

Le programme de renouvellement de la fonction publique et de modernisation comprend l'établissement d'orientations et la réalisation d'activités d'intégration qui font avancer la gestion des personnes. Cette sous-activité de programme comprend d'importantes initiatives, telles que mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et appuyer la prise de décision liée au renouvellement de la fonction publique; parvenir à une compréhension commune des priorités au sein des ministères et des organismes; et mettre en œuvre des engagements liés au renouvellement.

Conformément à l'AAP de l'Agence, le résultat attendu pour cette sous-activité est la capacité de la main-d'œuvre de la fonction publique d'assurer la prestation des activités du gouvernement, maintenant et à l'avenir. L'indicateur de rendement repose sur l'évaluation, par les sous-ministres, de la qualité des résultats de l'Agence relativement au renouvellement et à la modernisation de la fonction publique.

Les plans et les priorités en matière de renouvellement de la fonction publique et de modernisation incluent notamment :

- fournir des conseils, assurer la coordination et offrir un soutien opérationel au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique ainsi qu'au Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique; et appuyer les hauts gestionnaires, les organismes centraux et les autres secteurs de l'Agence concernant le programme du renouvellement de la fonction publique, y compris la coordination des possibilités d'engagement;
- appuyer et surveiller la mise en œuvre de la LMFP pour ajuster, au besoin, les efforts réalisés dans l'ensemble de la fonction publique en vue de réaliser pleinement les objectifs de la LMFP, y compris une meilleure dotation pour atteindre les résultats, des relations patronales-syndicales améliorées et un perfectionnement accru des employés.

Les priorités suivantes nécessitent une attention spéciale au cours de la période de planification :

Mettre au point des stratégies d'amélioration de l'image de la fonction publique afin de faciliter le recrutement et le maintien en poste du personnel

Alors que beaucoup d'employés prendront leur retraite au cours des prochaines années, il sera d'autant plus nécessaire de recruter des fonctionnaires et de les maintenir en poste. Le moment est donc venu d'examiner les variables essentielles qui doivent être énoncées afin de s'assurer que les personnes les plus qualifiées, partout au Canada, comprennent les possibilités qu'offre une carrière dans la fonction publique et que les employés déjà en poste soient vraiment

Orienter les valeurs et l'éthique de la main-d'œuvre par l'adoption d'un code de déontologie pour la fonction publique

L'une des principales priorités de l'Agence est la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR). L'Agence fera d'importants efforts pour appuyer les organisations du secteur public dans la mise en œuvre de la LPFDAR et des instruments connexes, comme le Code de conduite du Conseil du Trésor. Le Code établira des normes et des pratiques communes en matière de comportement à l'échelle du secteur public fédéral, y compris pour l'administration publique centrale, les sociétés d'État mères et les organismes distincts. Il permettra d'intégrer plus facilement les valeurs et les principes généralement acceptés de bonne administration publique dans les activités quotidiennes des organisations du secteur public. En outre, l'Agence mettra l'accent sur l'élaboration d'outils de communication et de trousses d'apprentissage pour s'assurer que tous les fonctionnaires connaissent les mécanismes de divulgation créés par la Loi et se sentent appuyés dans leur utilisation.

Élaborer des stratégies permettant de s'assurer que la représentation des minorités visibles dans la fonction publique soit représentative de la population canadienne

La diversité est un des principes fondamentaux de la société canadienne, et une force reconnue au pays et ailleurs dans le monde. La promotion et l'acquisition de perspectives linguistiques, géographiques et culturelles plus diversifiées à la fonction publique contribuent à l'élaboration de meilleures politiques, à la conception de programmes mieux adaptés et à la prestation de services efficaces pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique atteigne l'équité en ce qui a trait à la représentation et à la participation de quatre groupes : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996, des progrès importants ont été accomplis en ce qui a trait à la représentation des membres des groupes désignés – surtout pour les femmes, les Autochtones, et les personnes handicapées. Les taux de représentation pour ces groupes dépassent maintenant leur proportion au sein de la population active. Cependant, des défis persistent en ce qui concerne les minorités visibles.

En travaillant avec des partenaires clés, l'Agence se penchera sérieusement sur les obstacles à une meilleure représentation des minorités visibles dans la fonction publique. Il s'agit du bon moment pour s'y attarder, car le profil démographique du Canada continue à changer et le taux de représentation des minorités visibles augmente dans l'ensemble du pays. L'Agence axera notamment ses efforts sur l'évaluation de la représentation des minorités visibles dans la collectivité des EX, ainsi que sur les répercussions, en ce qui touche à la fonction publique fédérale, de la concentration des minorités visibles dans les trois plus grandes villes canadiennes.

Les domaines qui doivent retenir l'attention pendant la période de planification sont, entre autres, les suivants :

Améliorer la gestion du rendement dans l'ensemble de la fonction publique

À la base, la gestion du rendement est fondée sur la bonne entente entre les gestionnaires et les employés et l'excellence dans la fonction publique. Le succès de chacun repose sur une relation de travail où les efforts de chacun renforcent la productivité et le rendement individuel et collectif. Une bonne gestion des personnes est à la base de cette relation.

Alors qu'il y a un régime vigoureux pour les hauts gestionnaires, nous sommes en train d'élaborer une politique en matière de gestion du rendement pour tous les employés de la fonction publique. En outre, nous considérons établir des mécanismes pour reconnaître le rendement dans le domaine de la gestion des personnes.

Établir une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs (EX)

Au cours des dernières années, l'Agence a redoublé ses efforts afin de planifier, de comprendre et, selon les besoins, de faciliter la gestion des talents des cadres supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique. Des politiques et des stratégies visant à favoriser et à appuyer l'excellence chez les cadres supérieurs sont élaborées et complétées par des programmes ayant pour but d'accroître le leadership tant dans les rangs supérieurs qu'aux autres niveaux.

L'Agence élabore des stratégies et des initiatives sur la gestion des talents pour tous les EX. L'objectif est de mettre en place un cadre et des outils pour appuyer les ministères dans la gestion de leurs cadres supérieurs, tout en considérant la question dans une perspective organisationnelle plus vaste. Une stratégie de gestion des talents à ce niveau facilitera le perfectionnement optimal et la mobilité des cadres supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique, ce qui favorisera l'excellence et dotera la fonction publique d'une cohorte de leaders supérieurs capables d'assumer de multiples rôles et responsabilités.

L'Agence travaille directement avec la collectivité des SMA, en offrant soutien et conseils professionnels et en mettant en place une stratégie détaillée sur la gestion des talents, afin de rehausser la gestion collective de la collectivité des SMA. De plus, l'Agence appuie les sous-ministres dans le processus de sélection des SMA.

Une stratégie de gestion des talents sera élaborée, en se basant sur cette approche et en l'adaptant pour qu'elle tienne compte des besoins des cadres supérieurs et de l'organisation.

Voici la description, les plans et les priorités de chaque sous-activité :

Principale sous-activité du programme : élaboration de politiques, interprétation, intégration et législation

Cette sous-activité reflète les politiques, les lignes directrices et les directives que l'Agence doit établir en vertu d'un certain nombre de lois, ainsi que les travaux connexes pour interpréter régulièrement ces politiques, élaborer de nouvelles propositions par rapport à ces lois et intégrer ces politiques à un cadre stratégique commun.

Les domaines de politiques sont notamment :

- les langues officielles
- la gestion des cadres supérieurs
- la classification
- l'équité en matière d'emploi
- les valeurs et l'éthique
- l'apprentissage
- l'emploi

Conformément à l'AAP de l'Agence, le résultat attendu de cette sous-activité est une orientation et des normes communes dans l'ensemble de la fonction publique. L'indicateur de rendement est basé sur l'évaluation de l'administrateur général de l'efficacité des politiques de l'Agence.

Dans chacun de ces domaines, les activités qui constituent les priorités et les plans de façon permanente sont notamment :

- de fournir une évaluation continue et, s'il y a lieu, de tenir le Conseil du Trésor au courant des politiques approuvées, afin de toujours garantir la pertinence, surtout en ce qui a trait au soutien des besoins ministériels en matière de gestion des personnes;
- d'établir le bon mélange de politiques ministérielles et centrales afin d'appuyer la réussite de la gestion des personnes;
- de déterminer les lacunes éventuelles dans l'ensemble des politiques centrales en matière de gestion des personnes;
- de favoriser la sensibilisation aux politiques actuelles et nouvelles, et de s'assurer qu'elles soient bien comprises;
- de mettre en œuvre, avec la collaboration de l'École de la fonction publique du Canada, des activités de formation pour appuyer les domaines des politiques respectifs, si besoin est.

- une orientation, des attentes et des normes communes, cohérentes et harmonisées dans l'ensemble de la fonction publique, qui soutiennent le rendement ministériel en matière de gestion des personnes.

La mesure du rendement pour cette activité de programme est fondée sur ce que les ministères comprennent des politiques comme le montrent les demandes de renseignements, et sur l'évaluation que les administrateurs généraux font de la combinaison des partenaires du portefeuille et de l'efficacité des politiques de l'Agence.

Cette activité de programme contribue aux priorités de l'Agence, comme ce qui suit en témoigne :

Priorité 1 : parvenir à un leadership et à une gestion efficaces

- Améliorer la gestion du rendement à l'échelle de la fonction publique
- Établir une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs (groupe EX)

Priorité 2 : créer un milieu de travail hors pair

- Élaborer des stratégies en vue d'améliorer l'image de la fonction publique, de manière à faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés

Priorité 3 : renforcer l'excellence de la main-d'œuvre

- Orienter les valeurs et l'éthique de la main-d'œuvre par l'adoption d'un code de déontologie pour la fonction publique
- Élaborer des stratégies permettant de s'assurer que la la fonction publique soit représentative de la population canadienne

Priorité 4 : améliorer l'efficacité et l'intégrité des RH

- Prendre les mesures nécessaires pour que les souplesses de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* soient pleinement mises en application
- Préciser les rôles et responsabilités des RH, des gestionnaires et du personnel de soutien, et établir les normes de service pour le groupe de gestion du personnel (PE)

Le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration comprend trois sous-activités :

- élaboration de politiques, interprétation, intégration et législation;
- renouvellement et modernisation de la fonction publique;
- partenariats et harmonisation.

La politique établit une orientation commune. Les partenariats et l'harmonisation se nourrissent des ressources de la gestion du personnel dans l'ensemble de la fonction publique pour collaborer à des objectifs communs. Les services stratégiques apportent l'appui nécessaire pour parvenir à l'orientation commune. L'intégrité et la durabilité confirment que la fonction publique va dans la bonne direction, qu'elle détermine les problèmes et les lacunes, et qu'elle entreprend d'importants projets pour traiter ces lacunes.

Les sous-activités et les sous-sous-activités de l'Agence suivent la même approche – atteindre les résultats clés en fonction des activités principales.

Activité de programme 1 : Le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
23,0	24,6	24,6

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
167	151	151

Pour garantir un rendement élevé et uniforme dans l'ensemble de la fonction publique, le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration fournit le leadership et l'orientation à partir d'un point central – l'Agence de la fonction publique du Canada. Le leadership se situe dans le soutien apporté au Conseil du Trésor pour établir la politique, une orientation effectivement commune pour la fonction publique. Il se situe également dans l'utilisation des capacités d'autrui et en harmonisant les efforts individuels vers un résultat collectif. Ces efforts de leadership touchent tous les fonctionnaires, même si certaines activités feront en sorte que des produits seront utilisés par différents clients à différents moments (c.-à-d., les fonctionnaires, les gestionnaires, les spécialistes en gestion des personnes et les collectivités d'intérêts).

Les résultats attendus pour cette activité de programme en particulier sont :

- un soutien réel au CT par rapport à ses fonctions stratégiques;
- l'optimisation et l'harmonisation des efforts d'autrui, et l'intégration de ces efforts à un résultat collectif;

Section II : Analyse des activités de programmes par résultats stratégiques

Vue d'ensemble des activités de programme

La présente section traite des priorités de l'Agence pour la période de planification allant du 1er avril 2008 au 31 mars 2011, et de la façon dont elle contribue aux résultats stratégiques.

Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.

L'Agence travaille à l'atteinte de ce résultat en faisant ressortir les trois éléments clés pour une gestion réussie des personnes : un système de gestion des personnes novateur et excellent, un milieu de travail et une main-d'œuvre de grande qualité. Chaque niveau de l'AAP renforce cette perspective en se concentrant sur les activités principales nécessaires pour appuyer le résultat stratégique. Ces trois activités principales sont essentielles pour réussir la gestion des personnes et se renforcent mutuellement.

Les trois domaines de programmes suivants, appuyés par les services ministériels, permettent à l'Agence d'atteindre son résultat stratégique :

1. **Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration :** fournit le leadership et l'orientation pour la gestion des personnes à partir d'un point central (l'Agence) pour garantir un rendement élevé et uniforme dans l'ensemble de la fonction publique sur la base d'une orientation partagée, de normes communes et d'attentes collectives.

2. **Programme de services stratégiques :** fournit des services stratégiques et à valeur ajoutée pour appuyer l'orientation commune par le biais d'une infrastructure et de programmes ciblés.

3. **Programme d'intégrité et de durabilité :** élabore, recueille, évalue et fait connaître l'information sur la gestion des personnes dans toute la fonction publique, en lançant des activités à l'échelle du gouvernement pour garantir l'intégrité continue de la gestion des personnes et la durabilité de la fonction publique qui y est associée.

Séparément, chacun de ces programmes est essentiel pour réussir la gestion des personnes et établir les conditions nécessaires à l'atteinte du résultat stratégique. C'est toutefois l'interaction de ces programmes qui est au cœur des efforts continus de l'Agence en matière de gestion des personnes.

Plans et priorités

Les plans et les priorités de l'Agence au cours des prochaines années sont fondés sur les quatre grands domaines suivants :

Priorités de l'Agence

Titre
1. Établir un leadership et une gestion efficaces • Améliorer la gestion du rendement à l'échelle de la fonction publique • Établir une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs (groupe EX)
2. Instaurer un milieu de travail hors pair • Élaborer des stratégies en vue d'améliorer l'image de la fonction publique, de manière à faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés
3. Favoriser l'excellence de la main-d'œuvre • Orienter les valeurs et l'éthique de la main-d'œuvre par l'adoption d'un code de déontologie pour la fonction publique • Élaborer des stratégies permettant de s'assurer que la la fonction publique soit représentative de la population canadienne
4. Renforcer l'efficacité et l'intégrité des RH • Prendre les mesures nécessaires pour que les souplesses de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* soient pleinement mises en application • Préciser les rôles et responsabilités des RH, des gestionnaires et du personnel de soutien, et établir les normes de service pour le groupe de gestion du personnel (PE) • Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à simplifier les règles et les exigences en matière d'établissement de rapports (ensemble de règles, fardeau connexe à la production des rapports, renouvellement de la composante du *Cadre de responsabilisation de gestion* liée aux personnes et harmonisation avec le CRG et le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation) • Améliorer sans cesse la compréhension empirique de la situation relative à la gestion des personnes dans la fonction publique

La révision à la baisse de l'estimation des dépenses et des équivalents temps plein totaux prévus pour la période allant de 2007-2008 à 2008-2009 s'explique principalement par la nature temporaire du financement pour assurer la poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines (17,4 M$), pour la réforme de la classification (4,5 M$), pour le report du budget de fonctionnement (4,5 M$), pour la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (2,3 M$) ainsi que pour d'autres changements mineurs.

Activité de programme par résultat stratégique

(en millions de dollars)	Résultats escomptés	Dépenses prévues 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Contribue à la priorité suivante
Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.					
Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration	Centralisation du leadership et de la direction pour la gestion des personnes. Soutien efficace au Conseil du Trésor pour tout ce qui touche aux fonctions de la politique. Optimisation et harmonisation des efforts individuels et leur intégration dans une convention collective.	23,0	24,6	24,6	Priorités 1, 2, 3 et 4
Programme de services stratégiques	Complémentarité des services de l'Agence avec les capacités existantes des ministères et avec le travail et les objectifs des différents organismes centraux. Excellence et innovation concernant le système de gestion des personnes.	34,9	29,9	29,9	
Programme d'intégrité et de durabilité	Compréhension continue des difficultés et des risques posés par l'intégrité et la durabilité des système de gestion des personnes (c.-à-d. mode de gestion des fonctionnaires et degré d'application des mécanismes habilitant).	15,0	10,5	10,5	Priorité 4
Total		72,9	65,1	65,1	

Total des dépenses prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	69,1	**72,9**	65,1	65,1
Total du budget principal des dépenses	69,1	**72,9**	65,1	65,1
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses (A)				
Financement des obligations imposées par la Loi sur la modernisation de la fonction publique	17,4			
Financement de la direction et de la surveillance de la mise en œuvre de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles	2,9			
Financement des activités essentielles pour mener à bien la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*	2,8			
Programme d'apprentissage mixte	0,4			
Transferts à l'appui de la Communauté nationale des gestionnaires	1,0			
Transfert au Commissariat à l'intégrité du secteur public	-1,4			
Bonification des conventions collectives	0,7			
Report de fonds du budget de fonctionnement	4,5			
Vérification interne	0,2			
Budget supplémentaire des dépenses (B)				
Financement du programme de réforme de la classification	4,5			
Transferts à l'appui de la Communauté nationale des gestionnaires	1,0			
Total des rajustements	34,0	**0,0**	0,0	0,0
Total des dépenses prévues	**103,1**	**72,9**	**65,1**	**65,1**
Plus : coût des services reçus gratuitement	8,9	**9,1**	8,6	8,6
Total des dépenses ministérielles	112,0	**82,0**	73,7	73,7
Équivalents temps plein	675	**497**	438	438

Crédits votés et législatifs inscrits au budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009[1]	Budget principal des dépenses 2007–2008
50	Dépenses des programmes	**64,6**	60,5
(S)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	**8,3**	8,6
	Total	**72,9**	**69,1**

(1) Le budget principal des dépenses de l'Agence a augmenté de 3,8 millions de dollars, passant de 69,1 millions en 2007-2008 à 72,9 millions en 2008-2009, pour les raisons suivantes :

a. hausse de 3,3 millions de dollars pour la conduite des activités essentielles pour la mise en œuvre continue de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique;*

b. transfert de 2 millions de dollars des autres ministères du gouvernement pour financer la Communauté nationale des gestionnaires;

c. augmentation de 0,6 million de dollars pour satisfaire aux exigences en matière de rapports de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*;

d. hausse nette de 0,4 million de dollars découlant de la bonification des conventions collectives et des rajustements des régimes d'avantages sociaux des employés;

e. réduction de 0,9 million de dollars du Programme d'apprentissage mixte;

f. transfert au Commissariat à l'intégrité du secteur public des 1,6 million de dollars de l'Agence de la fonction publique du Canada pour le financement du Commissariat à l'intégrité du secteur public.

Tableau de concordance de l'architecture des activités de programmes (AAP)

En 2007, l'Agence a mis à jour son APP, vu la nécessité d'adopter un cadre de gestion axé sur les résultats qui tienne compte de l'éventail complet des activités et de leur raison d'être. Le tableau ci-après illustre la nouvelle répartition des ressources financières dans la nouvelle structure.

Tableau de concordance de l'AAP

2008-2009				
(en millions de dollars)	Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration	Programme de services stratégiques	Programme d'intégrité et de durabilité	Total
Gestion moderne des ressources humaines et responsabilisation accrue	6,9	3,3	7,8	18,0
Fonction publique représentative et accessible	4,8	3,1	3,1	11,0
Leadership efficace, conforme à l'éthique et milieu de travail de qualité	11,3	28,5	4,1	43,9
	23,0	34,9	15,0	72,9

Renseignements sommaires

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
72,9	65,1	65,1

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
497	438	438

Une fois un enjeu retenu par le CCDG, la prochaine étape du processus d'approbation est le forum des politiques du Comité de la haute direction (politique du CHD). Les hauts gestionnaires de l'Agence, sa présidente, les personnes qui relèvent directement de celle-ci et la première vice-présidente se réunissent pour examiner les questions présentées au CCDG, afin de leur accorder leur approbation interne finale. Les propositions de politiques destinées à être présentées au Conseil du Trésor sont sujettes à des processus supplémentaires de gouvernance en vue d'harmoniser le programme et les efforts déployés en matière de politiques de l'Agence et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'Agence coordonne également des forums clés de sous-ministres en matière de gouvernance : le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines. Ces comités, appuyés par l'Agence, servent de forums qui intègrent la gestion des personnes et les efforts de renouvellement dans l'ensemble de la fonction publique. Bien que les initiatives de l'Agence elle-même soient souvent présentées à ces comités une fois passées par les mécanismes de gouvernance internes de l'Agence, ces comités examinent également les propositions et les mécanismes des autres partenaires des RH.

Les réseaux de l'Agence sont branchées sur les efforts qu'elle déploie en vue de favoriser l'excellence à l'interne sur de multiples fronts, y compris l'excellence en matière de politique et d'administration, de collectivités d'intérêts communs au sein de l'Agence, ainsi que des recoupements de divers groupes de personnes dévouées à la promotion et à l'appui du changement et de l'amélioration constante au sein de l'Agence.

Le Secteur de la politique stratégique, de la planification et de la recherche appuie l'orientation en matière de gestion des personnes et l'harmonisation des efforts déployés à cet égard à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence. Le secteur agit comme filtre empirique, axé sur les résultats par ses initiatives en politique stratégique, en recherche et en savoir, tout en recueillant des renseignements en vue d'évaluer le rendement ministériel en matière de gestion des personnes. En outre, il favorise l'excellence au sein de l'Agence en exerçant sa responsabilité pour la planification stratégique.

La Direction de la gestion des ressources humaines et des services administratifs fournit des services internes de gestion des RH à l'appui de l'objectif qu'a l'Agence de créer une main-d'œuvre et un milieu de travail modèles.

La Direction des finances appuie l'intégrité financière globale de l'Agence.

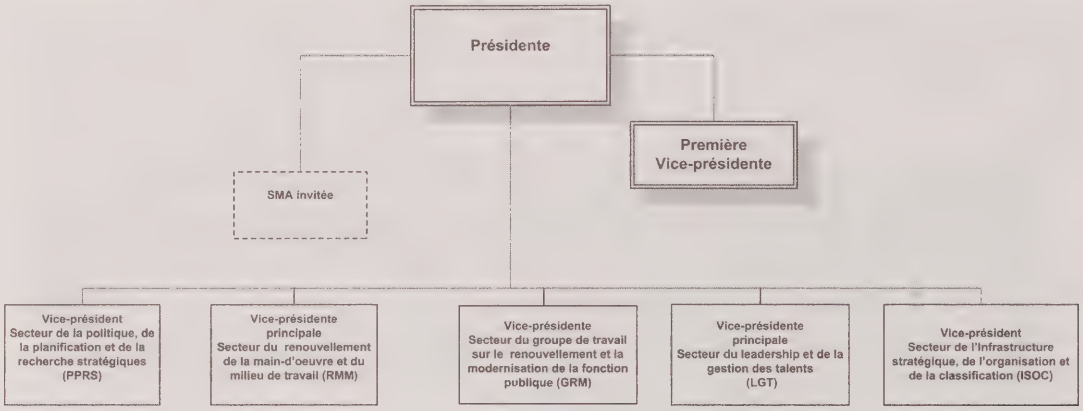
La Direction des communications regroupe les activités de communication, de marketing, de rayonnement au sein de l'Agence. Il lui incombe d'élaborer et de maintenir à jour une présence uniforme de l'Agence dans Internet, d'appuyer les activités parlementaires ainsi que les activités internes et externes en communication, y compris le site Internet.

La SMA invitée fournit des conseils stratégiques aux administrateurs généraux concernant la gestion de leur cadre des SMA, tout en répondant aux besoins plus vastes de la collectivité des SMA dans son ensemble.

Gouvernance

L'Agence présente une structure de gouvernance qui fait appel à la fois à des comités formels de prise de décisions qui possèdent des réseaux internes et à des champions de l'Agence pour divers domaines d'intérêt. Cette structure de gouvernance constitue le fondement qui appuie des comités et les réseaux externes qui élargissent la portée et l'influence des efforts déployés par l'Agence en vue d'harmoniser les initiatives de gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique.

Les propositions en matière de politiques et de programmes générées par les divers secteurs de l'Agence sont traitées au moyen d'un processus d'approbation composé de deux comités. Le comité coordonateur des directeurs généraux (CCDG) sert de forum pour les échanges et les discussions ouvertes, où les directeurs généraux de tous les centres de responsabilité au sein de l'Agence réunissent leur bagage, leur expérience antérieur et leur mandat actuel, afin d'examiner collectivement les initiatives et les propositions de l'Agence. De nouveaux concepts, la mise en commun de renseignements et les remue-méninges font tous partie du travail du CCDG.



Le **Secteur du renouvellement de la main-d'œuvre et du milieu de travail** se charge des politiques et des programmes liés à l'emploi, aux valeurs et à l'éthique, aux langues officielles, à la diversité et à la planification intégrée des ressources humaines (RH). Il permet de constituer et de maintenir en fonction une main-d'œuvre dynamique, dévouée et bien gérée, qui est représentative de la population diversifiée du Canada, qui sert les Canadiennes et les Canadiens dans les deux langues officielles et qui appuie les collectivités fonctionnelles et les réseaux connexes.

Le Secteur du groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique et modernisation a pour fonction d'appuyer le programme de renouvellement de la fonction publique, en fournissant des conseils, des analyses, des outils de surveillance, de rayonnement et de coordination. Il poursuit aussi les efforts de modernisation des RH, conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique.*

Le Secteur de l'infrastructure stratégique, de l'organisation et de la classification agit comme chef de file pour la création de l'infrastructure de base des RH pour la fonction publique et pour la poursuite d'initiatives visant à moderniser la classification.

Le Secteur du leadership et de la gestion des talents est le centre de coordination du perfectionnement du leadership et de la gestion des talents de la fonction publique. Il agit comme chef de file en matière de politique de gestion des cadres supérieurs et de leur rémunération; de politique sur l'apprentissage; de programmes et de stratégies de perfectionnement du leadership; de prix et de reconnaissance de la fonction publique; d'Échanges Canada et du Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada; du secrétariat des sous-ministres adjoints. De plus, la directrice générale invitée soutien la priorité du renouvellement de la gestion des talents de la collectivité des cadres supérieurs.

Renseignements sur l'organisation

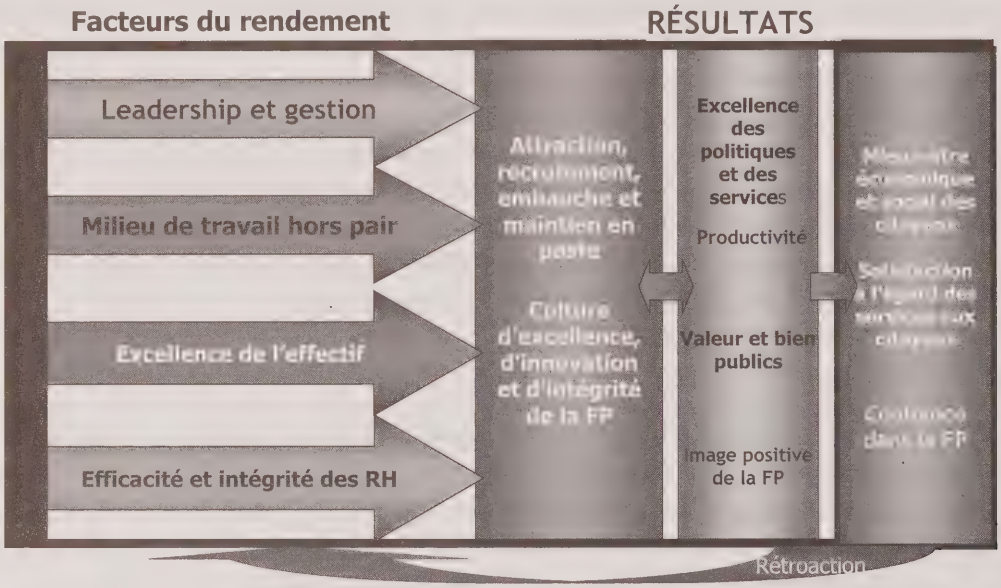
En octobre 2007, l'Agence a annoncé une nouvelle structure organisationnelle qui renforcera sa capacité de remplir son mandat d'avant-garde qui est de faire progresser la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique. Le mandat de l'Agence voulant qu'elle serve de centre de coordination de la gestion des personnes au sein de la fonction publique n'a pas changé. Cependant, sa nouvelle structure rehaussera sa capacité de fonctionner de façon plus stratégique et centrée à la fois à l'interne et avec ses partenaires. En fin compte, l'Agence pourra mieux répondre aux besoins de ses clients, soit les ministères, les gestionnaires, la collectivité des RH et les fonctionnaires, et les aider à faire avancer l'excellence en matière de gestion des personnes.

La nouvelle structure vise également l'optimisation de l'efficacité des opérations de l'Agence. En regroupant des domaines qui sont naturellement liés entre eux, (p. ex., les politiques et les programmes qui ont une incidence sur la structure sociale de la fonction publique – les valeurs et l'éthique, les langues officielles et l'équité en emploi), elle regroupe son expertise fonctionnelle de manière à ce que les personnes qui effectuent un travail semblable peuvent se consulter et s'appuyer. En créant une organisation dont un secteur se charge de l'orientation et de la coordination stratégiques globales et dont quatre autres, de secteurs d'activités précises, l'Agence engendrera des synergies internes tout en mettant en relief les priorités clés.

La structure organisationnelle de l'Agence comprend :

- quatre principaux secteurs d'activité – Renouvellement de la main-d'œuvre et du milieu de travail;
- Groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique et Modernisation; Infrastructure stratégique, Organisation et Classification; Leadership et Gestion des talents;
- un secteur global d'orientation stratégique et d'intégration – Politique stratégique, Planification et Recherche;
- trois directions générales de soutien organisationnel – Gestion des personnes et Services administratifs, Finances et Communications.

Créer une fonction publique hautement performante : le rôle des « personnes »



En s'appuyant sur les éléments du CRG en matière de gestion des personnes et sur l'examen des composantes de gestion des personnes réussies, l'Agence collabore avec ses partenaires pour évaluer ces éléments catalyseurs et leurs répercussions sur la gestion des personnes et leur relation avec celle-ci, et finalement, pour servir la population canadienne. Ces éléments peuvent aider à déterminer où la fonction publique doit placer ses efforts en matière de gestion des personnes. Ils peuvent alimenter notre compréhension de la manière dont la fonction publique se modernise et se renouvelle. Ils peuvent aider à établir un climat qui permet de contrer l'aversion pour le risque et d'encourager l'innovation. Là encore, ces éléments ne sont pas nouveaux en soi et les cadres de gestion vont et viennent. L'essentiel est que le mode de pensée traditionnel soit remis en question. Il pourrait ainsi être confirmé, parfois repensé, et à l'occasion, remplacé par de nouvelles manières de faire les choses. Ce processus constitue la base d'un cycle d'amélioration continue et il est de la responsabilité de l'Agence de l'utiliser pour atteindre l'excellence dans la gestion des personnes, en élaborant de tels cadres et en comprenant la manière dont il faut appliquer les leviers – en ayant toujours comme objectif l'amélioration continue de la gestion des personnes dans la fonction publique.

démographiques changeantes de la population et de la main-d'œuvre du Canada, les progrès technologiques et l'économie mondiale — en particulier les répercussions de cette dernière sur le marché du travail — ne sont que quelques-uns des facteurs qui influencent la nature et la portée du travail des fonctionnaires et de la gestion des personnes de la fonction publique. Avoir affaire à un environnement en évolution n'a rien de nouveau. Il y a un peu plus de 20 ans, il n'y avait pas d'ordinateurs de bureau dans les milieux de travail. Maintenant, ceux-ci sont essentiels à la communication entre fonctionnaires, à la recherche de politiques et à l'exécution de programmes. Il est évident que les milieux de travail et la main-d'œuvre ont évolué depuis leur apparition et celle d'autres technologies, et qu'ils continuent à le faire. Que l'enjeu concerne la technologie, les données démographiques, la mondialisation ou tout autre changement socioéconomique d'envergure, ce qui importe, c'est que le rôle de l'Agence consiste à examiner et à évaluer les répercussions sur la gestion des personnes dans la fonction publique.

Aller de l'avant

Les efforts que met l'Agence à appliquer les trois leviers de gestion des personnes se reflètent dans son AAP révisée. Cette nouvelle approche permet à l'Agence d'examiner la manière dont elle fonctionne quant à sa politique, son service et ses fonctions d'intégrité, en plus de lui permettre d'examiner des sujets particuliers qui concernent les trois fonctions. Cela renforce la manière dont ces leviers agissent de concert pour constituer trois aspects d'une stratégie d'ensemble visant à renforcer une orientation commune de la gestion des personnes.

L'Agence comprend qu'elle n'est pas seule pour appliquer ces trois leviers : les politiques en matière de relations de travail sont établies par le SCT, les programmes d'apprentissage sont offerts par l'EFPC et l'intégrité de la dotation est maintenue par le CFP. La clé du succès est d'harmoniser ces efforts et de faire en sorte qu'ils soient concentrés sur un objectif commun, fondé sur une compréhension commune de la manière dont fonctionne une gestion des personnes réussie.

Tout comme le CRG explique quelques-uns des éléments d'une gestion réussie de la fonction publique, y compris la façon dont la gestion des personnes s'intègre dans le cadre de gestion élargi, on travaille actuellement à comprendre et à prendre davantage en compte le cadre pour la gestion des personnes dans le contexte de la fonction publique.

On demande parfois à l'Agence de diriger les efforts déployés par l'ensemble de la fonction publique, non seulement pour y maintenir l'intégrité de la gestion des personnes, mais également pour placer la barre plus haut. Le rôle de leadership qu'elle a joué dans la mise en œuvre de la LMFP constitue un bon exemple de ce genre de responsabilités, tout comme le soutien qu'elle offre dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

Au cours de la dernière année, l'Agence s'est particulièrement concentrée sur la définition et l'évaluation de tous les aspects de la gestion des personnes, depuis l'embauche des employés jusqu'à leur départ. Cette schématisation des processus est la première étape d'un travail de longue haleine au cours duquel on procédera non seulement à la restructuration des processus, mais également au renouvellement de l'infrastructure qui les soutient. L'infrastructure de la gestion des personnes doit être mise à jour. Il faut simplifier les processus, les rationaliser et les rendre plus rapides. En outre, ces processus doivent être appuyés par de nouvelles technologies, qui permettraient de réduire les coûts et, encore une fois, d'accélérer la gestion des personnes. Ces mesures font partie d'un vaste ensemble de changements dont l'objectif est de simplifier et de rationaliser la gestion des personnes, tout en en maintenant l'intégrité et en se conformant à l'ensemble des règles qui régissent actuellement la gestion des personnes dans la fonction publique. La simplification des processus se poursuivra, et les politiques feront l'objet d'un examen encore plus attentif qu'auparavant, afin de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes. On s'attardera plus particulièrement à la façon de réduire le fardeau découlant de l'établissement de rapports que les organismes centraux font porter aux ministères. L'objectif est de favoriser une culture d'innovation dans la gestion des personnes, mais également dans toutes les opérations de la fonction publique.

Application des leviers à la gestion des personnes

Comme il a été mentionné, les répercussions combinées des trois leviers décrits plus haut – partenariats et politique, services de soutien, intégrité – ont pour but de créer des conditions où les ministères, les organismes et les organisations du gouvernement fédéral peuvent atteindre une gestion des personnes excellente et novatrice, ainsi que des milieux de travail de grande qualité et une main-d'œuvre capable de servir le gouvernement et de livrer à la population canadienne les résultats escomptés. Que ce soit par le biais de politiques et de partenariats, de services stratégiques ou d'activités en lien avec l'intégrité, l'Agence doit être proactive lorsque vient le temps de comprendre et d'évaluer les facteurs qui ont des répercussions sur la qualité de la gestion des personnes. Elle doit aussi examiner des façons de les appliquer, d'un point de vue pratique, à l'effectif et au milieu de travail.

La fonction publique n'est pas isolée. Comme l'a précisé le greffier du Conseil privé dans ses rapports et dans ses discussions sur le renouvellement de la fonction publique, les données

On s'efforce également de recueillir des renseignements sur le rendement en matière de gestion des personnes au sein des ministères et de l'ensemble de la fonction publique. Ces efforts s'appuient d'abord sur les éléments du CRG qui portent sur la gestion des personnes, mais ils vont bien au-delà de ceux-ci. Dans le but d'appuyer cette tâche, l'Agence renouvelle son approche de la mesure du rendement afin de s'assurer qu'elle n'évalue que ce qui compte vraiment. À cet égard, l'accent est mis sur la détermination des facteurs clés d'une gestion des personnes réussie, dans l'ensemble de la fonction publique et à l'échelle des ministères. Ces renseignements servent ensuite de trois manières différentes : ils alimentent la réflexion sur les orientations générales de la gestion des personnes dans la fonction publique; ils aident les ministères à faire avancer leurs propres programmes de gestion des personnes; et ils renseignent les gestionnaires sur la meilleure façon de maximiser leurs efforts en matière de gestion des personnes afin que leur main-d'œuvre et le milieu de travail en bénéficient.

Il est important de souligner que la cueillette de ces renseignements ne vise pas forcément à renforcer la conformité; il faut plutôt voir cette activité comme une partie du cycle de leviers qui soutiennent l'excellence en matière de gestion des personnes. Ainsi, elle procure, de manière efficace, une compréhension qui permet d'élaborer des politiques et de créer des partenariats, ainsi que d'offrir les services de soutien qui en découlent. Au fond, l'objectif est simple : il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le système de gestion des personnes fonctionne, de déterminer les secteurs auxquels il faut porter attention et, bien sûr, d'apporter les correctifs, le cas échéant.

La recherche est un autre élément important du maintien de l'intégrité de la gestion des personnes. Les modifications dans la manière de gérer les personnes, les changements d'orientations de même que les innovations dans ce domaine doivent être bien documentés. De plus en plus, l'Agence s'applique à ce que ses efforts soient fondées sur une connaissance empirique claire de l'état de la gestion des personnes au sein de la fonction publique et sur une compréhension approfondie des éléments qui font qu'un système de gestion des personnes est excellent. Les idées novatrices à ce sujet peuvent être puisées autant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci. Par exemple, si Agriculture et Agroalimentaire Canada a établi de nouvelles manières d'accélérer le processus de dotation, il faudrait étudier et évaluer ces méthodes en vue d'établir s'il est possible de les appliquer à l'ensemble de la fonction publique. De la même façon, si le secteur privé dispose de méthodes permettant d'accroître l'engagement des employés, il faudrait les examiner et établir si elles peuvent être appliquées dans le contexte de la fonction publique. Les recherches quantitatives et qualitatives, les sondages, l'étude des pratiques exemplaires, le secteur privé et les autres organisations du secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger, sont autant de sources de renseignements sur les défis de la gestion des personnes et l'excellence dans le domaine qui peuvent être pertinentes pour la fonction publique.

Le succès de l'Agence en matière de service à la clientèle est le résultat d'une bonne compréhension des besoins et des attentes des ministères. Ces points de vue sont recueillis au cours du travail quotidien de tous les employés de l'Agence, dont les interactions auprès des ministères, des collectivités de pratique, des intervenants en ressources humaines et des fonctionnaires, fournissent la plupart des données brutes permettant de comprendre les besoins des clients. Récemment, l'Agence a mené une étude de consultation externe afin de recueillir, à l'échelle de la fonction publique, les opinions concernant ce que fait l'Agence et la façon dont elle le fait. Les points de vue des spécialistes en ressources humaines, des gestionnaires et des cadres supérieurs sont recueillis afin d'évaluer le rendement de l'Agence et de fournir une orientation quant à la façon dont l'Agence peut améliorer ses activités.

Les besoins en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique ne sont pas statiques. En leur portant une attention particulière, les domaines présentant des faiblesses deviennent des forces. Bien sûr, de nouveaux défis surgiront et demanderont, à leur tour, une attention particulière. Par son statut de référence en matière de gestion des personnes, l'Agence se trouve dans une position idéale pour gérer et surveiller les tendances, en déployant ses ressources de façon stratégique, afin de maximiser leurs répercussions, que ce soit en dirigeant de nouvelles idées et de nouveaux concepts ou en redirigeant ses efforts vers des domaines très rentables.

Intégrité

Comme il a été précisé précédemment, la fonction publique fédérale est l'employeur le plus important au Canada. Les employés de cette institution sont répartis dans de nombreux ministères et organismes, dont certains comptent des milliers d'employés et d'autres, moins d'une douzaine. Au même titre que n'importe quelle entreprise, ces organisations ont le loisir d'établir leurs propres orientations en matière de gestion des personnes; cette liberté correspond au modèle de délégation des pouvoirs mis de l'avant dans la LMFP. Cependant, comme il a été démontré dans la section sur les politiques, des orientations et des normes communes dans certains domaines sont partie intégrante de cette approche. L'équilibre entre l'individualité des ministères et la collectivité que représente la fonction publique est essentiel au maintien de l'intégrité de la gestion des personnes dans la fonction publique.

L'information est au cœur de l'intégrité. Ce sont parfois des impératifs légaux qui servent à déterminer si les obligations statutaires ont été respectées, comme dans le cas des exigences en matière de prestation de services au public en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Par ailleurs, les besoins en renseignements s'articulent également autour de la conformité aux politiques du Conseil du Trésor, telles que celles se rapportant à l'apprentissage requis. Dans les deux cas, il s'agit d'évaluer l'efficacité des normes et du soutien qui ont été mis en place.

L'Agence considère ses services stratégiques comme le complément de ses deux autres leviers : déterminer la voie à suivre au moyen de politiques et de partenariats et préserver l'intégrité générale de la gestion des personnes au sein de la fonction publique. Les services stratégiques peuvent aussi contribuer à l'orientation de la politique, comme c'est le cas pour le soutien apporté aux petits organismes, permettant d'évaluer les répercussions des politiques et de surveiller les avantages de la simplification, et de porter une attention spéciale à des domaines d'importance particulière. C'est le cas pour les programmes de perfectionnement en leadership de l'Agence, qui créent un environnement où l'on peut repousser les limites en matière de renforcement des aptitudes en leadership, tout en permettant d'évaluer et de gérer le talent des cadres supérieurs à l'échelle de la fonction publique. La gestion concertée des talents deviendra de plus en plus importante, puisque le besoin de recruter, de perfectionner et de retenir des dirigeants à tous les niveaux de la fonction publique devient de plus en plus impératif dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

L'Agence reconnaît l'importance de comprendre le point de vue du client ainsi que d'être tournée vers le service à la clientèle dans tout ce qu'elle fait. La mise en place de nouvelles politiques peut servir de bon exemple. Le processus d'élaboration et d'approbation par le Conseil du Trésor de ces instruments est bien compris; il est constitué de recherches, de consultations, de collaborations et de recommandations. Cependant, une fois mises en place, ces politiques doivent être soutenues. Ce soutien peut prendre la forme d'appels téléphoniques par des experts de l'Agence, spécialisés dans des domaines comme les valeurs et l'éthique ou l'équité en matière d'emploi. Il peut également s'agir d'activités de rayonnement, pour lesquels des experts de l'Agence rencontrent des fonctionnaires touchés par les politiques. Ce fut le cas, par exemple, pour les politiques sur la gestion des cadres supérieurs approuvées récemment.

De plus en plus, le souci du service à la clientèle est au centre de toutes les activités de l'Agence. Par exemple, cela apparaît clairement dans les composantes de la gestion des personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Au cours de la prochaine année, l'Agence élaborera une approche axée sur les portefeuilles pour soutenir les ministères et les organismes. Dans cette approche, les renseignements recueillis au moyen de l'évaluation de ces éléments du CRG seront combinés aux renseignements provenant d'autres sources (comme des sondages, des plans ministériels intégrés, et plus encore) afin de créer un profil complet des réussites et des défis du ministère. L'objectif final sera d'évaluer globalement les pratiques exemplaires et de créer un cycle d'amélioration continue. En ce qui concerne les domaines qui nécessitent de l'amélioration, l'Agence, en collaboration avec les ministères, cherchera des manières d'utiliser son expertise pour soutenir les efforts d'amélioration d'un ministère. À terme, cette approche pourrait servir aux partenaires en gestion des personnes des organismes centraux, ce qui favoriserait une plus grande harmonisation des services de soutien de la fonction publique.

publique est fondée en grande partie sur un modèle décentralisé qui donne suffisamment de latitude aux ministères pour favoriser une excellente gestion des personnes et qui est adaptée à leur main-d'œuvre et à leur milieu de travail. Cette approche est en symbiose avec les politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion des personnes et, au cours de l'année dernière, l'Agence a mis l'accent sur la simplification et la rationalisation de cet ensemble de politiques. Cette année, l'Agence poursuivra ces efforts tout en essayant de faciliter le travail de gestion des personnes des sous-ministres et de leur organisation. Les politiques centrales seront simplifiées et, par la même occasion, leur nombre sera réduit au maximum afin de soutenir les objectifs de la LMFP et de stimuler l'innovation en administration. La clé du succès est de trouver le juste équilibre entre la responsabilisation et la souplesse. À certains moments, cet équilibre peut signifier qu'il faille laisser de la latitude aux sous-ministres et aux ministères et leur permettre d'innover. Ces innovations peuvent par la suite être comparées et examinées, les faiblesses, lorsqu'il y en a, seront prises en considération et les forces seront adoptées et diffusées à grande échelle.

Les efforts de l'Agence sont vraiment au centre des partenariats et des politiques qui constituent la gestion des personnes. En ce qui concerne les partenariats, l'Agence se trouve à présider ou à gérer les programmes de bon nombre de comités et de structures visant à harmoniser les efforts en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique ainsi qu'à coordonner les idées et les initiatives et à déterminer lesquelles sont prioritaires. Ainsi, l'Agence coordonne la plupart des instruments qui mettent en place les normes relatives à l'effectif et au milieu de travail pour la fonction publique, et est donc au cœur des efforts visant à simplifier ces instruments. Tous ces efforts constituent la première activité de programme de l'Agence selon son AAP, son orientation en matière de politique, ses partenariats et son intégration.

Services stratégiques

L'établissement d'une orientation et de normes communes est au cœur du travail des organismes centraux de la fonction publique. L'étape suivante de l'intégration de l'excellence au sein de l'organisation consiste à mettre en place des mécanismes de renforcement pour appuyer les efforts des ministères et des organismes, dont le but est de suivre l'orientation commune pour non seulement atteindre mais dépasser les normes.

À certains moments, des économies d'échelle et des impératifs ministériels communs nécessitent la mise en place de programmes centraux qui soutiennent tous les ministères et les organismes dans leur quête vers l'excellence. Dans ce contexte, tous les acteurs de la gestion des personnes des organismes centraux travaillent en collaboration afin d'offrir un ensemble de services de soutien qui respectent ces objectifs communs et sont fortement axés sur la meilleure façon d'appuyer les efforts déjà déployés par les ministères et les organismes.

à la disposition des sous-ministres et des organismes centraux pour échanger des points de vue et discuter des priorités et des orientations. Le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et le Comité consultatif des sous-ministres chargé de la gestion des personnes sont à la tête des processus de gouvernance collectifs.

Les organisations centrales responsables de la gestion des personnes tournent de plus en plus leur attention vers la gouvernance pour s'assurer que des objectifs communs soient établis, que l'information soit partagée et que les efforts soient harmonisés, s'il y a lieu. Les employés de ces organisations centrales travaillent en collaboration afin d'atteindre les objectifs communs. Au cours de l'année dernière, cet effort collectif a été clairement mis en évidence dans le travail conjoint entrepris par l'Agence et la Commission de la fonction publique (CFP), afin d'offrir des ateliers aux fonctionnaires et aux gestionnaires à l'échelle du pays. Ces ateliers avaient pour but d'accroître la compréhension de la façon dont les changements apportés par la LMFP peuvent simplifier et rationaliser la dotation. Ensemble, l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et l'Agence gèrent la stratégie d'apprentissage pour la fonction publique. L'Agence établit les politiques concernant l'apprentissage nécessaire et l'EFPC fournit l'infrastructure éducative qui permet de respecter les normes établies. En ce qui concerne le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), sa stratégie sur la rémunération est harmonisée aux efforts liés à la classification de l'Agence.

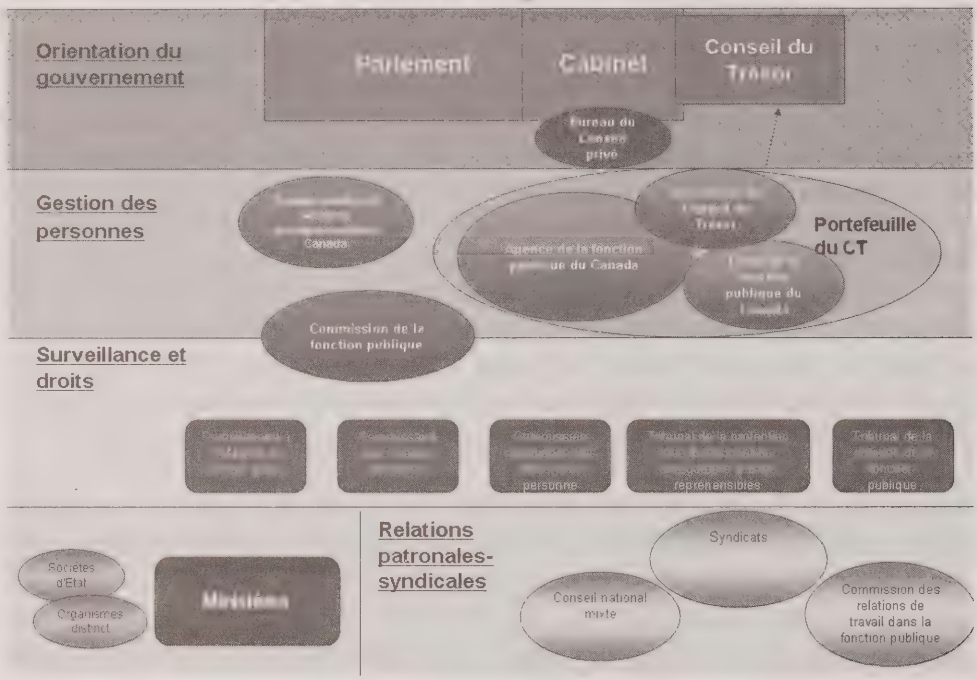
Les politiques établissent une orientation commune

Bien que les partenariats soient essentiels à l'intégration des efforts en matière de gestion des personnes, une organisation aussi dispersée et diversifiée que la fonction publique nécessite aussi, dans certains domaines, des normes communes. Les responsabilités de l'Agence en matière de politiques comprennent :

- les langues officielles
- la gestion des cadres supérieurs
- la classification
- l'équité en matière d'emploi
- les valeurs et l'éthique
- l'apprentissage
- l'emploi

L'objectif dans l'établissement des politiques pour ces domaines clés est de s'assurer qu'on ait adopté un certain nombre de normes communes, peu importe l'endroit où les fonctionnaires travaillent. Or, comme il a été mentionné plus haut, la gestion des personnes dans la fonction

Gouvernance de la GRH au gouvernement du Canada



Il est important de reconnaître que les organisations représentées ci-dessus ont toutes des mandats différents, mais complémentaires, qui utilisent les trois leviers susmentionnés. Les efforts en matière de politiques et de partenariats, la prestation de services et l'assurance de l'intégrité ne relèvent pas seulement de l'Agence. Toutefois, en tant que référence en matière de gestion des personnes de la fonction publique, l'Agence a la responsabilité supplémentaire d'harmoniser les efforts de ces organisations, tout en respectant leurs différents rôles et autorités. Afin que la fonction publique atteigne l'excellence en matière d'effectif et de milieu de travail, les efforts de ces organisations doivent être complémentaires et, bien que les responsabilités et les priorités de chacun soient différentes, les objectifs communs doivent être bien compris.

L'un des principes importants sous-jacents à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) était de permettre aux ministères et aux organismes de gérer eux-mêmes leur effectif. Le principe est tout simple : ce sont les personnes qui se trouvent le plus près du milieu de travail et de la main-d'œuvre qui savent le mieux ce qui est nécessaire pour maximiser l'efficacité. En conséquence, chaque organisation contribuant au soutien central de la gestion des personnes a mis en place des mécanismes de consultation auprès des sous-ministres concernant leurs besoins pour appuyer leur organisation respective. Des mécanismes de gouvernance clés sont également

partie d'une tâche plus grande : la gestion des connaissances nécessaires à la réalisation du travail dont ils sont responsables. Ce sont également des leaders, qui encouragent et soutiennent leurs collègues, prennent des risques et essayent de nouvelles idées. Les superviseurs et les gestionnaires dirigent des équipes dont ils conseillent, encadrent et soutiennent les membres, et tentent de trouver des façons d'optimiser l'efficacité de l'effort collectif. Les syndicats jouent également un rôle important, puisqu'ils prennent le pouls de la main-d'œuvre, représentent ses intérêts et expriment clairement ses besoins.

Le deuxième niveau comprend les cadres supérieurs de la fonction publique, qui remplissent un rôle différent mais connexe. Ils assument davantage de responsabilités ministérielles liées au bien-être de l'organisation même. Le greffier du Conseil privé, en sa qualité de chef de la fonction publique, joue un rôle distinct en donnant le ton et l'orientation. Pour ce faire, il est soutenu par une collectivité de sous-ministres, qui sont à la fois conjointement responsables de la fonction publique et individuellement responsables des organisations qu'ils dirigent.

Le gouvernement du Canada constitue le troisième niveau. Il est responsable de s'assurer quelles besoins des Canadiennes et des Canadiens sont comblés et que des résultats sont atteints. Afin de remplir son mandat, le gouvernement charge le Conseil du Trésor, en sa qualité d'employeur, ainsi que le président du Conseil du Trésor, en sa qualité de président de ce comité du Cabinet et de ministre responsable de l'Agence, de donner l'orientation stratégique en matière de décision au sein de la matrice de la gestion des personnes.

La diversité du contexte de gestion des personnes au gouvernement est d'autant plus évidente sur le plan organisationnel, comme illustré dans le diagramme ci-dessous.

La première activité de programme englobe **la mise en place de partenariats et l'élaboration de politiques** qui définissent les normes et les orientations communes en ce qui a trait à la main-d'œuvre et au milieu de travail dans la fonction publique et intègre un grand nombre d'efforts liés à la gestion des personnes.

La deuxième activité de programme comprend la prestation de **services de soutien** aux ministères et aux organismes visant l'intégration réussie des normes et des orientations au sein de ces organisations afin d'appuyer les efforts individuels déployés pour atteindre une gestion des personnes réussie.

La troisième activité de programme assure **l'intégrité générale de la gestion des personnes** dans l'ensemble de la fonction publique grâce à une combinaison de projets de surveillance, d'établissement de rapports, de recherches et de stratégies à l'échelle de l'organisation.

Voilà les éléments fondamentaux du travail de l'Agence, qui sont en réalité des leviers appliqués d'une manière dynamique visant à se renforcer mutuellement. C'est pour cette raison que l'AAP de l'Agence fonctionne comme une matrice : il est impossible de séparer le fonctionnement d'un des leviers de celui des deux autres.

Politique et partenariats

Les partenariats aident à harmoniser les efforts dans un environnement diversifié et complexe.

La gestion des personnes dans la fonction publique est un travail de collaboration complexe, puisqu'il s'effectue sur trois principaux niveaux. Le premier comprend les fonctionnaires eux-mêmes. Ceux-ci sont plus que de simples employés : ce sont des partenaires dans la gestion de l'organisation. En tant que personnes, ils font évoluer et gèrent leur carrière comme faisant

de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.

Le défi consiste à trouver les ingrédients (un mélange d'orientation, de soutien et de suivi) requis pour maximiser l'efficacité des employés à l'échelle de la fonction publique. L'étendue de cette tâche est énorme sur le plan des ressources financières et humaines.

Au cours de la dernière année, l'Agence a subi une transformation interne, tant sur le plan philosophique que structurel, la première transformation ayant servi de base à la seconde. La composante structurelle de la transformation est présentée brièvement plus loin dans ce rapport. C'est l'aspect philosophique qui a inspiré la nouvelle APP de l'Agence, pour aider cette dernière à rendre compte de son travail et de ses réalisations, et orienter les réflexions internes en ce qui a trait à la combinaison optimale des produits et services visant à soutenir l'excellence en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique.

Voici la nouvelle APP de l'Agence :

Raison d'être

En tant que l'employeur le plus important au Canada, la fonction publique du Canada agit à titre d'intendant dans la plupart des moteurs de la société canadienne, de nature économique ou sociale. Des milliers de fonctionnaires offrent des services d'avant-plan aux Canadiennes et aux Canadiens, en s'assurant que ces derniers reçoivent les prestations de soutien du revenu auxquelles ils sont admissibles, en fournissant des soins de santé aux Autochtones vivant dans les réserves, en menant des missions de recherche et de sauvetage, en effectuant de la recherche climatologique dans l'Arctique canadien, etc. Des fonctionnaires se trouvent dans nos ambassades ou participent à des missions à l'étranger, où ils examinent les demandes de personnes voulant immigrer au Canada. Ils sont sur le terrain et stimulent le développement des régions pauvres du monde. Ils étudient les tendances scientifiques, économiques et sociales, à l'échelle nationale et internationale, présentent des idées au gouvernement et contribuent à la création de politiques et de programmes fédéraux qui répondent aux besoins et aux intérêts de la population canadienne. Le travail est stimulant, l'environnement est complexe, et les occasions d'apprendre et d'apporter une contribution sont immenses.

Comme pour n'importe quelle organisation, lorsqu'on lui retire ses édifices, ses ordinateurs et son infrastructure de bureau, il ne reste que les personnes, celles qui viennent travailler tous les jours, et qui trouvent le juste équilibre entre leur vie personnelle et leurs responsabilités professionnelles. Elles se réunissent en unités de travail et se consacrent à la réalisation d'objectifs et de buts communs. Elles considèrent les faits dans une perspective humaine, en essayant de trouver des solutions qui font la différence. Tout en travaillant aux quatre coins du pays, ces personnes font partie d'un tout, la fonction publique fédérale, et le succès de cette dernière en tant qu'organisation est possible grâce à leur contribution. Chaque année, des milliards de dollars sont versés aux fonctionnaires fédéraux qui, en retour, aident le gouvernement à gérer des milliards de dollars destinés à assurer le soutien et le développement de la société canadienne. Le but de la gestion des personnes est de maximiser l'investissement fait dans la fonction publique avec l'objectif de répondre aux besoins de la population canadienne.

Voici le contexte de l'Agence de la fonction publique du Canada, le point de convergence en matière de gestion des personnes dans la fonction publique du Canada.

Le but de l'Agence, énoncé comme son résultat stratégique dans l'architecture des activités de programmes (AAP), est simple. Il s'agit de créer des conditions afin que :

> ***Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu***

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009 de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du budget des dépenses de 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports de rendement ministériels* et :

- il est conforme aux exigences précises d'élaboration de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes de l'Agence, approuvés par le Conseil du Trésor;
- il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- il rend compte de la situation financière en fonction des dépenses prévues et approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Nicole Jauvin
Présidente
Agence de la fonction publique du Canada

Au nom de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les employés fédéraux pour leur travail acharné et leur professionnalisme. J'encourage également tous les parlementaires et la population canadienne à lire ce rapport, afin d'avoir une meilleure compréhension des efforts constants du gouvernement pour maintenir une fonction publique de calibre mondial, qui continue à répondre à l'évolution des réalités de la société canadienne.

L'honorable Vic Toews, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

Section I : Aperçu

Message du ministre

En tant que président du Conseil du Trésor du Canada, j'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* 2008-2009 de l'Agence de la fonction publique du Canada, l'organisme chargé de coordonner la gestion des personnes dans la fonction publique du Canada.

La fonction publique fédérale doit changer au même rythme que la société canadienne. Étant le plus grand employeur au pays, elle fournit des services et des programmes essentiels qui touchent toute la population canadienne quotidiennement. Celle-ci veut et mérite un gouvernement transparent et responsable qui s'adapte à ses besoins changeants. C'est pourquoi le gouvernement fédéral a fait du renouvellement continu et de la modernisation de la fonction publique une priorité absolue.

L'Agence joue un rôle important dans ce processus de renouvellement, en dirigeant un programme tourné vers l'avenir qui favorise l'excellence de la main-d'œuvre et du milieu de travail. Elle adopte une approche intégrée en matière de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique. Elle conseille et appuie les organisations fédérales dans des domaines tels que l'apprentissage, les langues officielles, l'équité en emploi et les valeurs et l'éthique.

Je suis très satisfait de l'importance des mesures prises dans l'ensemble du gouvernement pour renforcer la responsabilisation et pour faire en sorte que la fonction publique continue à moderniser ses opérations. J'aimerais souligner notamment les travaux dirigés par l'Agence pour mettre en œuvre la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Dans le cadre de son mandat, l'Agence aide le gouvernement à prévoir les besoins de demain en gestion des personnes afin d'assurer que le Canada conserve une fonction publique moderne et professionnelle, prête à mettre en œuvre les priorités de la population canadienne et dévouée à la prestation d'excellents services.

Table des matières

Agence de la fonction publique du Canada

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

V Toews

L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-119
ISBN : 978-0-660-63644-3

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Canada Revenue Agency

2008–09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).

2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-36
ISBN: 978-0-660-63556-9

Canada Revenue Agency

2008-2009
Estimates

Report on Plans and Priorities

The Honourable Gordon O'Connor, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

Mission

To administer tax, benefits, and related programs and ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

Vision

The CRA is the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to its clients, and offering its employees outstanding career opportunities.

Values

Integrity
Professionalism
Respect
Co-operation

Branding Promise

Contributing to the well-being of Canadians and the efficiency of government by delivering world-class tax and benefit administration that's responsive, effective, and trusted.

Table of Contents

Message from the Minister

Each year the Canada Revenue Agency (CRA) administers billions of dollars in tax revenue and distributes benefit and credit payments to millions of Canadians. The CRA plays a vital role in the protection of Canada's revenue base, the source of funding for government programs and services to Canadians. As such, the confidence of Canadians in the CRA's integrity is essential to its success in administering taxes and benefit programs on behalf of governments across Canada.

To maintain the high level of confidence that Canadians have in the CRA, taxpayers must be treated fairly and consistently. For this reason, our government has introduced the Taxpayer Bill of Rights, introduced a service complaints process, and has established Canada's first Taxpayers' Ombudsman to respond to the service concerns of Canadians. These government initiatives and the CRA's supportive response to them are reflected in this *Report on Plans and Priorities 2008-2009*.

The CRA also continues its tradition of implementing new tax measures in a professional and timely manner. This report sets out the work, in accordance with the agreement reached by our government and the Province of Ontario, that will result in the CRA completing its transition to full harmonization and single administration of corporate taxes for the province of Ontario by April 2009. This initiative will reduce the administrative burden for approximately 40% of Canadian businesses. The CRA continues its initiative to reduce the compliance burden of small businesses and the majority of our projects under this initiative are now underway.

The CRA's dedication to service, effective enforcement, and accountability continue to be well-demonstrated in this report. The Agency's commitment to monitoring and improving on its Service Standards provides assurance that Canadians can continue to have confidence in the CRA as a fair and accountable administrator. Consequently, I am pleased to submit the CRA's *Report on Plans and Priorities 2008-2009* to the Treasury Board of Canada for approval.

The Honourable Gordon O'Connor, P.C., M.P.
Minister of National Revenue

Foreword by the Chair

Each year, the Canada Revenue Agency (CRA) produces a Report on Plans and Priorities outlining the objectives, strategies, expected results, and financial projections over the next three years. The Board of Management oversees the development of this report and monitors progress against its implementation.

The "Agency Governance and the Board of Management" discussion of this report describes the Board's priorities for the planning period, by aligning them with the Board's statutory oversight responsibilities as set out in the *Canada Revenue Agency Act*. This alignment will ensure that the Board can better assess the management results achieved in the areas of its responsibilities.

The year 2008 will mark the eighth year since Revenue Canada became the Canada Revenue Agency. Within those eight years, the Agency's governance practices have matured as it has more fully leveraged its unique governance model to strengthen its performance. The CRA's governance model and processes are now increasingly recognized as best practices, and are being adopted by other organizations seeking to strengthen their governance.

The CRA is pursuing a vision of establishing itself as the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to its clients and offering its employees outstanding career opportunities. The Board of Management takes great pride in being part of the dedicated group of people committed to that goal and in recommending the *Report on Plans and Priorities 2008-2009* to the Honourable Gordon O'Connor, Minister of National Revenue.

Connie I. Roveto, ICD.D
Chair, Board of Management

Management Representation

I submit for tabling in Parliament the *Report on Plans and Priorities 2008-2009* for the Canada Revenue Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008-09 Estimates: Report on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the Agency's strategic outcomes and program activities that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved, planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Canada Revenue Agency Program Activity Architecture

Our Mission

To administer tax, benefits, and related programs and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians

Strategic Outcomes

Achieving our Mission

Tax Services
Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Benefit Programs
Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Program Activities

Meeting our Expected Results, thereby achieving our Strategic Outcomes

PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6
Taxpayer and Business Assistance	**Assessment of Returns and Payment Processing**	**Accounts Receivable and Returns Compliance**	**Reporting Compliance**	**Appeals**	**Benefit Programs***
Expected Results	*Expected Results*	*Expected Results*	*Expected Results*	*Expected Results*	*Expected Results*
Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information	Assessment and payment processing are timely and accurate	Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels	Non-compliance is detected and addressed	Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions	Benefit recipients have access to timely and accurate information
Non-compliance is detected and addressed	Non-compliance is detected and addressed	Non-compliance is detected and addressed	Processing is timely and accurate	Service complaints and taxpayer relief provisions are administered consistently	Eligibility determination and payment processing are timely and accurate

* As the number of benefits-related requests for redress is negligible, the workload is handled under Appeals – Tax Services (PA5).

Program Activities by Strategic Outcome

(thousands of dollars)	Planned Spending[1] 2008-2009[2]	2009-2010[2]	2010-2011[2]
Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.			
Taxpayer and Business Assistance	365,745	368,591	365,682
Assessment of Returns and Payment Processing	864,698	857,675	861,471
Accounts Receivable and Returns Compliance	662,994	669,185	667,119
Reporting Compliance	1,432,006	1,447,954	1,449,432
Appeals	165,346	169,281	171,359
Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.			
Benefit Programs	384,414	390,803	399,213
Total Agency[3]	**3,875,204**	**3,903,488**	**3,914,276**

1 Corporate Services (Program Activity 7) planned spending has been attributed to the 6 PA under the two strategic outcomes as follows: Taxpayer and Business Assistance, 9.75%; Assessment of Returns and Payment Processing, 23.83%; Accounts Receivable and Returns Compliance 20.74%; Reporting Compliance, 36.99%; Appeals, 3.69% and Benefit Programs, 5%.

2 The Planned Spending amounts shown in this table are net of Revenues Credited to the Vote and include the attribution to each program activity of the adjustments shown in Table 2 in Section III.

3 Figures may not agree due to rounding.

Agency Link to Government of Canada Outcomes

(thousands of dollars)	Planned Spending 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Alignment to Government of Canada Outcomes
Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.				
Taxpayer and Business Assistance	365,745	368,591	365,682	All the Government of Canada outcomes.
Assessment of Returns and Payment Processing	864,698	857,675	861,471	All the Government of Canada outcomes.
Accounts Receivable and Returns Compliance	662,994	669,185	667,119	All the Government of Canada outcomes.
Reporting Compliance	1,432,006	1,447,954	1,449,432	All the Government of Canada outcomes.
Appeals	165,346	169,281	171,359	All the Government of Canada outcomes.
Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.				
Benefit Programs	384,414	390,803	399,213	Income security and employment for Canadians.

Executive Summary

The Canada Revenue Agency (CRA) has established a reputation for achieving its objectives. The *Report on Plans and Priorities 2008-2009* outlines the strategies to build on this strong performance, while continuing to direct the CRA along the path set out for it by Parliament in the *Canada Revenue Agency Act*.

Pursuant to its mandate, the CRA is governed by two strategic outcomes:

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected; and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

Over the planning period, we will focus on our strategic themes of excellence in program delivery and a workplace committed to excellence.

Tax Services and Benefit Programs

It is our view that, if we make it easier for taxpayers to deal with the CRA, they are more likely to comply with Canada's tax laws.

Our focus on excellence in program delivery is the means by which we will achieve our tax and benefits strategic outcomes. This entails:

- continuing to enhance electronic service offerings;
- harmonizing the administration of Ontario corporate income tax;
- reducing non-compliance in identified sectors;
- continually assessing our compliance strategies;
- managing the level of tax debt; and
- enhancing relationships with others, including our international partners.

Human Resources

Our commitment to excellence in program delivery can only be achieved within a workplace culture that is committed to excellence. Building a modern, progressive human resources regime has been key to our success as an agency. Over the planning period we will focus on:

- developing and implementing a human resources plan that is fully integrated with business planning;
- recruiting strategically;
- completing implementation of competency-based human resources management principles; and
- finalizing our new human resources service delivery model.

Conclusion

Canadians have the right to expect a high degree of integrity in the administration of government tax policies and benefit programs. They want a system that is fair and responsive to their needs, that encourages all taxpayers to respect their obligations and that ensures benefit recipients obtain their entitlements in a timely and accurate manner. This report sets out the strategies to further strengthen the Canada Revenue Agency's capacity to achieve these goals. We are investing in our infrastructure to enhance our efficiency and reduce the costs of governments for Canadians; we are modernizing our service delivery to take advantage of emerging technology; we are actively identifying compliance risks and implementing strategies to address these risks, and we are continuing to develop a knowledgeable, professional and values-driven workforce.

We are confident that the CRA will continue to meet its challenges, delivering concrete results for Canadians and providing clear and accurate information on its performance. This supports our commitment to Canadians for transparency, accountability and service that is centred on taxpayers and benefit recipients.

Our Operating Environment

As part of our strategic planning process, we conduct environmental scans regularly to better understand the external environment and existing interconnections and interdependencies. We also conduct risk assessments to assess and address threats and opportunities that may impede or enhance our ability to achieve our strategic outcomes. Our Board of Management adds a broad public- and private-sector perspective to this process.

Government Environment

The October 2007 Speech from the Throne identified effective economic leadership as a key priority for the Government of Canada, to be achieved largely through fiscal policy, tax reduction, and a review of the tax structure. Also, in 2007, the Federal Government committed, in both the Federal Budget and the Science and Technology Strategy, to improve the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) tax incentive program, including its administration.

In implementing the new Expenditure Management System through the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS), the federal government is conducting strategic reviews of all departments and agencies on a four-year cycle. TBS will also introduce a Service Policy Framework that sets out desired outcomes and key principles related to quality internal and external services. In both cases, the CRA will be a key participant.

Renewal is a major internal priority of the Public Service. An advisory committee of former senior officials has been struck to advise the Clerk of the Privy Council on public service renewal through an array of initiatives leading to excellence, innovation, leadership at all levels, and the branding of the Public Service of Canada as a career of choice. Commensurate with its size and impact, the CRA will play a significant role in this renewal effort.

The Economy

The Canadian economy is fundamentally strong and has enjoyed a sustained period of economic growth. Unemployment rates are low and household net worth and corporate profits are strong. While there are signs that global economic growth may slow, Canada will continue to be a strong economic performer. However, factors such as a weaker-than-expected U.S. economy; the market and economic adjustment to a higher Canadian dollar; continued global competition; and labour market shortages will all likely converge to create a demanding fiscal and economic context over the next few years.

Compliance Challenges

The evolving international economy, increasing business integration across borders, electronic commerce, and changing demographics are examples of the many factors that can potentially contribute to the compliance challenges associated with tax administration. For example, the abusive use of tax havens has been identified as a serious threat to compliance in many countries, including Canada. There is also public concern in Canada about the regulation of charities. Keeping abreast of these factors, as well as identifying and prioritizing compliance challenges, are important activities that enable us to adjust our strategies and programs to manage the key risks to compliance.

Tax administrations around the world have reported marked increases in tax debt inventories, a trend noted in recent Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) studies. Canada is no exception. Changing patterns in taxpayer compliance, economic factors affecting business viability, and the impact of increased verification activity are factors contributing to this trend, which is also being experienced by Canada.

Trust, Transparency, and Accountability

Recent events and government priorities have resulted in an even greater interest for the public service to operate in a culture of openness. This, coupled with the heightened expectations by citizens for clear linkages between expenditures and outcomes, reinforces the need for government institutions to function more efficiently. The protection of information by the CRA and the perception by Canadians of good service and fair treatment by the CRA play important roles in maintaining the public's trust in the Agency.

Demographic Trends

Between 2001 and 2006, Canada experienced the highest rate of population growth (5.4%) among G8 countries, due mostly to international migration. It is projected that, by 2017, one in five Canadians will be a member of a visible minority, who will actually form the majority in Canada's three largest cities. In addition, more and more Canadians are choosing to live in urban areas. Each of these trends is expected to impact the way the CRA delivers its programs.

Baby boomers will continue to influence public policy and will likely demand enhanced services. The number of seniors will double by 2020, creating tax and benefits implications (e.g., changes in status from employees to pension recipients). Many workers who are 50 years of age or older will work beyond traditional retirement age. There is a growing recognition that Canada needs to remove legal barriers to later-life employment and this could have implications on tax administration.

Changing demographics and economic growth create a competitive labour market for talent; standardization of benefits and work requirements is vanishing. The CRA continues to compete with other organizations to attract young workers. Retaining our employees with their wealth of corporate knowledge and creating the environment for effective knowledge transfer are critical to business sustainability, given current demographics and labour market projections.

Technological Change

The effective implementation of technology offers the opportunity to continuously improve service and increase productivity. Revenue administrations in all OECD countries increasingly rely on information technology (IT) solutions for risk analysis, service to the public, and compliance.

More and more, Canadians are demanding expanded electronic service options that are fast, efficient, and convenient, and that protect privacy and the confidentiality of their information. To achieve its mandate, the CRA relies heavily on IT to deliver its programs and services to Canadians, as was made clear in March 2007 when the Agency experienced computer system difficulties that prevented the public from completing electronic transactions using services such as My Account, Netfile and Efile.

Numerous CRA business programs are underpinned by increasingly complex technology and information/data sharing/integration requirements. In this context, ensuring that we maintain the physical IT infrastructure to house and protect our IT assets (e.g., applications and data) and ensuring our IT solutions can meet the growing business requirements are fundamental IT priorities for the CRA.

IT governance is also a growing concern across government. In the earlier days of computer technology, non-integrated solutions were the norm and IT governance for this type of system was simpler. With the transition to integrated IT solutions and in addressing the sustainability of legacy systems, IT governance issues are becoming increasingly apparent. How to define and manage data and system ownership and how to sustain and enhance these integrated IT systems are examples of important IT governance questions that are now surfacing. A thoughtful and well-formulated response to these questions will enable the CRA to manage the strategic advantage that our integrated solutions can provide. It will also maintain the confidence of Canadians that appropriate governance mechanisms are in place around IT investments.

Our Strategic Themes

Overview

As a national organization with an unparalleled program delivery capacity and extensive contact with citizens and businesses, the CRA has established itself as a high-performance organization, providing more services to more federal, provincial, territorial, and First Nations clients than ever before. The suite of three themes in our most recent Corporate Business Plan strengthened the CRA by placing greater focus on core business capacity, optimizing our governance model, and elaborating a business development strategy. With most of the attendant initiatives completed, it is time to reset and refresh our strategies.

Vision

The CRA is the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to its clients, and offering its employees outstanding career opportunities.

This *Report on Plans and Priorities 2008-2009* outlines strategies that recognize the ever-increasing role of the CRA and the growing dependence and trust our clients have in our performance. We will base assessments of our performance on progress in realizing our strategies through a sound internal performance measurement framework and, where warranted, assessments by renowned international organizations. We believe that our goals will be realized by achieving excellence in our operations and our workplace.

The following two strategic themes will guide us during the period covered by this report.

- Excellence in Program Delivery
- A Workplace Committed to Excellence

These two themes are interconnected. Operational excellence cannot be achieved without top-quality human resources. Through improved governance, collaboration, and communication, the CRA will think and work in a more horizontally integrated fashion to develop and implement our products, services, and systems.

In 2007, the CRA conducted an in-depth review of the funding, relevance and performance of all its programs and spending to ensure results and value for money from programs that are a priority for Canadians. The results of this Strategic Review were submitted to Treasury Board last fall, for subsequent review by Cabinet. The results of this Review will be reflected in future reporting to Parliament.

Excellence in Program Delivery

Mission

The mission of the CRA is to administer tax, benefits, and related programs, and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

Canadians rely on the CRA for the fair administration of Canada's tax laws and the delivery of credits and benefits that contribute to their economic and social well-being. Along with the Government of Canada, our provincial, territorial, and First Nations clients expect us to ensure compliance with their tax legislation and to raise the revenues necessary to provide Canadians the means to realize a safe, healthy, and prosperous country.

To achieve operational excellence and to ensure the integrity and fairness of the Canadian system of tax administration, our focus over the planning period will be on:

- strengthening service;
- enhancing our efforts to address non-compliance;

- reinforcing trust; and
- maintaining effective relationships.

Strengthening Service

Promoting a high degree of compliance reduces the burden of administering and collecting taxes for all Canadians. Voluntary compliance and self-assessment are the best, most cost-effective ways to administer Canada's tax system. Given the opportunities, information, and tools, most Canadian individuals and businesses will comply with the law. The open, responsive, timely, and accessible nature of information regarding taxpayers' obligations are key aspects of a fair revenue administration.

Our goal is to make current and accurate information available in a manner that is best suited to the needs, abilities, and preferences of taxpayers, because we believe that this positively influences levels of compliance.

We are finalizing and will implement a CRA Service Strategy. Each tax and benefits service we deliver must be integrated with our compliance strategy and consider our costs and capacity as well as the needs and expectations of the Canadians, businesses, and clients we deal with every day. Reducing the cost and complexity of dealing with government is particularly relevant to the business community, where every cost element is a factor in competitiveness. For example, the CRA will implement the initiatives of the Action Task Force on Small Business Issues.

Service delivery begins with the right infrastructure. Canadians have embraced our service modernization initiatives, and clearly support enhancements that make service faster and provide easier access to information. A large part of our success in building a suite of services for Canadians is a result of our extensive program of consultation in designing, developing, and evaluating our service offerings. The ability to structure our services to the needs of the groups with whom we deal is critical because the way we serve them shapes Canadians' perception of the CRA.

We will enhance our electronic service offerings

In implementing our service strategy, we will provide information to and consult with key stakeholders to develop and promote further electronic services. We will focus on the efficient management of our service mechanisms to meet taxpayer needs, optimize the use of technology, and reach out to all taxpayers and benefit recipients.

We will target our outreach to increase voluntary compliance

It is also important that we constantly communicate what the CRA does and why to reinforce to Canadians the idea that paying the right amount of tax is a civic responsibility and access to appropriate benefits is a civic right. We will promote voluntary compliance through an enhanced communications approach, and adapt our services to the characteristics of identified segments of the Canadian population. We will also continue to strengthen our communications concerning the consequences of non-compliance. To maintain high enrolment for benefit programs, we will continue communications and outreach activities with benefit recipients, especially persons with disabilities.

We will harmonize the administration of Ontario corporate tax

As a federal institution acting in the national interest, we will complete the successful transition of the harmonized administration of Ontario corporate tax to the CRA.

The CRA is front and centre in the Government of Canada's service agenda. This is not only because enhancing service is a critical strategy for the CRA to achieve our tax compliance and benefits delivery objectives, but because of our extensive public contact and our past leadership on service innovation and automation.

As we continue to move our service agenda forward, we must react to changing government priorities, new government initiatives, environmental impacts, the government service renewal direction, and economic

statements. In order to meet these demands, we will continue to invest in management best practices and technology as part of our flexible infrastructure. These investments will allow us to meet the needs of Canadians and enable us to achieve our performance objectives.

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

Compliance with tax laws is important to keep Canada's tax system fair for all and to support the programs and services that benefit all Canadians. Taxes collected by the CRA fund a wide range of social and economic programs, such as national security, education, health care, social assistance, income and economic supplements and incentives (e.g., the Canada Child Tax Benefit and the Scientific Research and Experimental Development Program), and many of the goods and services that enrich the quality of life of Canadians. For these reasons, the CRA promotes compliance and addresses non-compliance to help ensure that everyone pays their required taxes and that Canada's revenue base is protected.

Canada's tax laws are complex and taxpayers' tax arrangements are growing more sophisticated. Promoting compliance requires that we keep pace with changes in our operating environment, which range from new economic conditions to changing international opportunities to technological advances. In addition, we must assess the impact of these changes on our ability to operate as well as their effect on compliance with our tax laws. The CRA's approach is dynamic and balanced. We provide support to those who wish to comply with Canadian tax laws, while taking appropriate action to identify and deal with those who do not.

Our goal is to reduce non-compliance in identified high-risk segments of the taxpayer population and industry sectors, by addressing the root causes of this behaviour.

We will continue to assess our compliance strategies to ensure that we identify and address the most serious cases of non-compliance and take appropriate action to ensure that Canada's revenue base is protected in a cost-effective manner. We will increase our focus on aggressive tax planning—including the abusive use of tax havens. Each compliance activity will be developed and implemented with full consideration given to our other compliance activities and the CRA service delivery strategy.

We will enhance communications and information sharing

We will also leverage, as key communications partners, tax practitioners and other intermediaries to help enhance compliance and to identify and implement service improvements. We will work to strengthen how we collect information through the increased use of transaction records and information slips, such as share sales and asset transfers. Keeping in mind potential privacy concerns and statutory limitations, we will also identify opportunities for—and assess the benefits of—additional reporting by third parties and seek more information sharing with other government departments and agencies in achieving our service delivery and compliance objectives.

We will work with our international partners

Our approach to compliance is supported through co-operation with other tax administrations and international organizations. We will work with various international groups such as the OECD and the Joint International Tax Shelter Information Centre to identify and respond to compliance threats, and share experience and best practices.

We will manage the level of tax debt

Tax administrations around the world have reported marked increases in tax debt inventories, a trend faced by many OECD countries. The contributing factors are acknowledged to be numerous and complex due to variables such as changing taxpayer compliance patterns and economic factors affecting

business viability. This trend has been noted in Canada as well; consequently, maximizing tax debt collections continues to be a priority for the CRA.

Over the planning period, we will continue with the integration of relevant business processes and improve our risk profiling capability for accounts that are subject to our tax debt activities. Each of these activities focuses on significantly refining our program delivery model, improving our processes and systems infrastructure through our Integrated Revenue Collections Project, and undertaking improvements designed to manage our tax debt workloads more effectively.

Reinforcing Trust

The Government of Canada has recently responded to demands for increased accountability and placed a renewed focus on values and ethics by those in a position of public trust. Given the CRA's size and extensive contact with Canadians, our performance and the way we deal with Canadians significantly influences the public perception of government. We will be successful only if Canadians continue to trust us to be fair, open, and professional, and to keep their information confidential.

> Our goal is to demonstrate impartiality in applying legislation, rigour and probity in the handling of public monies and information, and professionalism and accountability in our day-to-day actions.

To retain the public's trust, the CRA must ensure that Canada's tax administration system is both fair and seen to be fair. We will fully support the Taxpayer Bill of Rights which confirms that the CRA will continue to serve taxpayers with a high degree of accuracy, professionalism, courtesy and fairness.

Taxpayers who feel that they have been treated fairly have greater confidence in their dealings with us, which, in turn, enhances our capacity to protect Canada's revenue base. Access to fair and impartial redress is integral to Canada's tax system. Consequently, we will maintain high levels of transparency and consistency in dispute resolution, while at the same time seeking opportunities for improvement.

To foster increased taxpayer confidence in our self-assessment system, we will also strengthen processes for the administration of taxpayer relief provisions and support the Office of the Taxpayers' Ombudsman to address service-related complaints. In addition, we will continue to demonstrate how we merit Canadians' trust in our commitment to meeting our targets under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*.

Maintaining Effective Relationships

The CRA has had established relationships with other federal government departments, provinces, territories, and First Nations governments for many years.

> Our goal is to build and maintain strong relationships with our partners and clients, to increase the effectiveness and efficiency of tax administration and revenue collection for all levels of government in Canada.

We will enhance our relationships with others

A specific initiative will be to define the Basic Service Offering to provinces and territories, and where mutually agreed, enhance service levels on a cost-recovery basis.

Our relationship with the Department of Finance is a comprehensive one that covers tax policy, fiscal and revenue planning and forecasts, Government of Canada positions on technical issues, and a number of benefit-type programs that are delivered through Canada's tax system. A healthy and positive relationship with the Department of Finance is critical to the current and future CRA.

We will manage and advance our relationship with the Department of Finance to develop a better appreciation of where tax policy and financial

reporting requirements could be moving over the coming years. This information will be used not only to shape our strategies, but will also contribute to the ongoing development of our infrastructure and knowledge.

We will also focus on building an appropriate and constructive relationship with the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS)—one that complements the authority of our Board of Management.

Measuring Our Strategic Outcomes

We use the following two strategic outcomes to assess our success in achieving the CRA's mandate.

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

These strategic outcomes govern the priorities we pursue and the investments we make to support those priorities.

Strategic Results Chain

This Report on Plans and Priorities rests on a strategic results chain (see page 17). The results chain illustrates the different levels of results that the CRA seeks to achieve. At the higher levels of the chain, it becomes increasingly challenging for us to demonstrate our direct influence. The lower part of our results chain shows the expected results that we work toward to influence the results of strategic outcome measures shown higher on the chain. Building on our achievements against our expected results, we use our strategic outcome measures as indicators of Canadians' behaviour to assess whether or not we have met our strategic outcome.

Beginning on page 23, we identify each expected result for each of our Program Activities and discuss the priority initiatives that we will undertake to enhance our results against our key indicators and targets. Since several expected results span our program activities, the illustration of our results chain does not exactly match the CRA's Program Activity Architecture shown on page 7.

In addition, we use our results chain to identify gaps and address the relevancy of our results measures and indicators. We are currently in the midst of a complete review of our strategic measures and indicators as well as their targets. We have included in this report the initial results of this review for both the Tax Services and the Benefit Programs strategic outcomes. In some instances, targets for our measures have yet to be determined. Over the coming years, we intend to establish these targets and to take further steps to improve our indicators to enhance our ability to report against our strategic outcomes.

Strategic Results Chain

The results of the CRA contribute to two of the Government of Canada's strategic outcomes[1]:

- *Federal organizations that support all departments and agencies, and*
- *Income security and employment for Canadians.*

Our Mission

To administer tax, benefits, and related programs and to ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

Strategic Outcomes

Tax Services
Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Benefit Programs
Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Strategic Outcome Measures

Registration Compliance

Reporting Compliance

Filing Compliance

Remittance Compliance

Establish Eligibility

Benefit Payment Correctness

Payment Timeliness

Provider of Choice

Our Approach

Service

Expected Result
Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information (PA1)

Expected Result
Assessment and payment processing are timely and accurate (PA2/4)

Enforcement

Expected Result
Non-compliance is detected and addressed (PA1/2/3/4)

Expected Result
Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels (PA3)

Redress*

Expected Result
Taxpayers receive an impartial and timely review of contested decisions (PA5)

Expected Result
Service complaints and taxpayer relief provisions are administered consistently (PA5)

Service

Expected Result
Benefit recipients have access to timely and accurate information (PA6)

Validation

Expected Result
Eligibility determination and payment processing are timely and accurate (PA6)

* As the number of benefits-related requests for redress is negligible, the workload is handled under Appeals – Tax Services (PA5).

Measures for each of these expected results can be found in the Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome starting on page 23.

---

1. Further information on these outcomes can be found at www.tbs-sct.gc.ca

Tax Services

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending[1]			
Taxpayer and Business Assistance	365,745	368,591	365,682
Assessment of Returns and Payment Processing	864,698	857,675	861,471
Accounts Receivable and Returns Compliance	662,994	669,185	667,119
Reporting Compliance	1,432,006	1,447,954	1,449,432
Appeals	165,346	169,281	171,359
Total Planned Spending—Tax Services	**3,490,789**	**3,512,686**	**3,515,063**

[1] The Planned Spending amounts in this table are net of Revenues Credited to the Vote and include the attribution to each program activity of the adjustments shown in Table 2 in Section III: Supplementary Information.

Overview

The CRA's approach to tax administration is to have taxpayers comply with their obligations without our intervention. Compliance with Canada's tax laws means fulfilling the following requirements:

- registering as required under the law in specific circumstances (for example, for the GST);
- filing returns on time;
- reporting complete and accurate information to determine tax liability; and
- paying all amounts when due.

This approach to administering Canada's tax laws relies on effective risk management to identify compliance risks and assess them for their potential effect on the revenue base. At the same time, we address these risks by delivering a number of services that help taxpayers calculate their taxes correctly. We facilitate this by providing information products and services which encourage participation and allow us to detect and address instances where correct reporting does not occur.

We continually review program results to confirm that they are achieving expectations and to optimize the utilization of resources. As well, part of our risk management approach is to maintain an audit presence across all industry sectors and types of taxpayers. We believe this approach helps promote voluntary compliance and deter non-compliance by increasing the credibility and visibility of our compliance programs.

Measuring Results Against Our Tax Services Strategic Outcome

We use our Compliance Measurement Framework to monitor and measure compliance and evaluate and refine our approaches to addressing non-compliance. Using data from internal and external sources as a baseline of compliance information, we monitor compliance with a set of macro indicators, as well as indicators for the following segments of the Canadian taxpayer population:

- individuals;
- corporations;
- GST/HST registrants;
- employers; and
- charities.

Measures	Indicators	Target
Registration compliance	• Canadian businesses that were registered for the GST/HST.	• 90%
Reporting compliance	Macro indicators: • Comparison of corporate income tax assessed by the CRA relative to corporate profits before tax estimated by Statistics Canada • Comparison of net income of unincorporated businesses reported to the CRA relative to net income of unincorporated businesses estimated by Statistics Canada National Accounts • Comparison of net GST revenues relative to total sales, personal expenditures on goods and services, and total provincial sales tax revenues • Comparison of personal income reported to the CRA relative to personal income estimated by Statistics Canada	• All track favourably
	Key compliance rate estimates: • Compliance rate estimates for key tax credits and deductions not subject to third-party reporting • Rates of compliance by small- and medium-sized corporations (subject to availability of estimates from our Core Audit Program) • Rates of compliance by registered charities (beginning 2009-2010)	• All track favourably
Filing compliance	• Percentage of individuals who file for the tax year during the fiscal year as compared to the total number of individuals 18 years of age and over in Canada estimated by Statistics Canada:	• TBD
	• Taxable incorporated businesses that filed their returns on time	• 90%
	• Businesses that filed their GST/HST returns on time	• 90%
	• Percentage of employers that file their T4 returns for the tax year during the fiscal year as compared with the total number of active employer accounts in our database	• TBD
	• Percentage of registered charities that file their T3010 returns for their fiscal year as compared to the total number of active registered charities in our database	• 95%
Remittance compliance	Reported taxes and source deductions are paid on time by: • Individuals • Taxable corporations • Businesses that collected GST/HST[1] • Employers for source deductions	• All 90%
	Ratio of outstanding tax debt to gross cash receipts is within targeted levels	• Stable trend

[1] Businesses based in Quebec register with the ministère du Revenu du Quebec, which administers GST on behalf of the CRA and remits the net amount due to the CRA.

Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending[1]	384,414	390,803	399,213

[1] The Planned Spending amounts in this table are net of Revenues Credited to the Vote and include the attribution to each program activity of the adjustments shown in Table 2 in Section III: Supplementary Information.

Overview

Income security is essential to the economic and social well-being of Canadians. By providing benefits, credits, and other related services, the CRA supports the efforts of governments to assist families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities.

Our flexibilities as an agency and the adaptability of our systems enable us to leverage the delivery infrastructure we have in place for federal programs to also administer a range of ongoing and one-time programs on behalf of the provinces, territories, and other government departments. These aspects also enable us to provide information, as authorized by law, to support the programs that these clients administer themselves.

Our focus is to ensure that eligible Canadians access the benefits and credits to which they are entitled, and that they meet their obligations so that they can receive timely and correct payments—no less and no more. We believe that families and individuals will access programs and comply with their benefits-related obligations when they are informed about them and clearly understand what they need to do to meet eligibility requirements and receive their entitlements.

Measuring Results Against Our Benefit Programs Strategic Outcome

The indicators that we use to measure results focus on the following:

- the extent to which recipients apply for benefit programs;
- the extent to which recipients meet their continuing obligation to provide us with up-to-date eligibility and account information (which is important in ensuring that payments are correct and overpayments are minimized);
- the timeliness of the payments; and
- the attractiveness of our program and service delivery infrastructure to federal, provincial, and territorial clients.

Measures	Indicators	Target
Establishing eligibility for benefits	Percentage of potentially entitled recipients who receive the CCTB (reported after each census)	95%
Correct benefit payments	Percentage of CCTB recipients who provide complete and accurate information and receive the proper entitlement	95% or more
	CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued	Less than 0.4%
Timely benefit payments	Percentage of payments received by benefit recipients on time	99%
The CRA is the provider of choice	Number of benefit programs and services administered	Growth, where feasible

A Workplace Committed to Excellence

The full potential of the CRA's commitment to excellence in program delivery can be realized only within a workplace culture that is committed to excellence. Building a modern, progressive human resources regime has been key to our success as an agency. Sustained successful delivery of our core business depends on the approximately 44,000 people who work for the CRA.

It is critical that we maintain a strong culture of creativity, innovation, pride, and openness that offers employees opportunities and interesting work, while ensuring that our workforce reflects the diversity of the Canadian population. Over the planning period, we will focus on encouraging innovative work practices and promoting a culture of achievement. We will ensure a work environment that respects diversity and our core values of professionalism, co-operation, respect, and integrity.

> Our goal is to have the right people in the right place at the right time with the appropriate skills, knowledge, and motivation to do the job.

The CRA is responsible for its own human resources regime and, since becoming an agency, we have continued to revise our human resources policies, systems, and infrastructure to more effectively support the achievement of our business results.

We will develop and implement human resources planning that is fully integrated with business planning

The CRA's human resources agenda aligns well with the Public Service Renewal initiative. Workforce demographic shifts caused by an aging workforce and talent management issues are shared challenges. Over the planning period, we will continue to be a leader in Public Service human resources management practices and will put in place an integrated human resources plan that ensures that we have the right people in the right place at the right time with the appropriate skills, knowledge, and motivation to achieve excellence. We will more fully integrate our workforce planning processes with business planning to identify key human resources challenges. We will work to ensure that our workforce is sustainable and that any potential capacity risks are identified and dealt with effectively.

As a critical first step, we will develop a comprehensive understanding of the human resources risks and challenges we face as an organization and the competencies required to further our business objectives. Following sound talent management principles, we will ensure that we mitigate human resources capacity or capability risks and have the processes in place to systematically close the gaps between the talent we have and the talent we require to successfully respond to current and future business needs.

We will recruit strategically

Refining how the CRA recruits, develops, manages, and retains its workforce will ensure that our human resources policies and practices continue to support service excellence to Canadians today and in the future. We will also analyze demographic and retirement trends to assist managers to recruit strategically. We will extend our current executive and management succession planning programs to include technical and all management jobs beginning in 2008.

To ensure that CRA remains a leader with respect to having a diverse workforce representative of the Canadian population, we will be proactive in our recruitment and development programs such as the CRA's Aboriginal Student Employment Program. We will strengthen the linkages with universities and colleges that produce business, audit, accounting, finance, and IT graduates. Bridging students into CRA positions will continue to be a priority, as will the targeted external recruitment of qualified individuals. Once hired, it is important that new employees be given the proper orientation and training to fit in quickly and become full contributors to CRA operations.

Standardized staffing processes accelerate hiring and make it more transparent. In support of this, we will implement the CRA's new electronic resourcing tool which includes the management of job notices, applications, online screenings, and offers.

We will complete the implementation of a staffing system based on Competency-Based Human Resources Management

The staffing system in the CRA that is based on Competency-Based Human Resources Management (CBHRM) will ensure that we will have employees with the competencies necessary to demonstrate excellence in the delivery of tax and benefit programs. In addition, this regime will ensure that our employees will be evaluated, developed, and promoted based on the competencies that have been identified as critical to our success.

Acquiring the right people with the right competencies through strategic, timely, and efficient processes is critical to the CRA's continued success. It is our aim to continue to attract and retain the best available human resources and give them the tools and training they need to be successful. To this end, we will develop strategies to attract young talent and promote careers in the federal public service by providing valuable training and development opportunities, pay and benefits that are competitive, flexible work schedules, and respect for employees' personal and family needs. We will strive to be an attractive place for new graduates to develop rewarding careers and continue to use a variety of recruitment programs to attract well-qualified candidates to the CRA.

We will finalize our new human resources service delivery model

Our human resources service delivery model will allow us to streamline our HR operations to provide an integrated process that will support business managers in their human resources responsibilities, and employees in the management of their career in the CRA. This model will also include performance measurement of key human resources indicators.

We believe these strategies address the need for the CRA to adapt to the realities of a knowledge-based economy—where competition for skilled resources is intense—and to grow by building a workplace that attracts top quality talent.

Overview

Our Program Activity Architecture identifies our program activities (PAs) and demonstrates how they link to our strategic outcomes (see page 7). This framework is based on the Management, Resources and Results Structure (MRRS), established by the Treasury Board of Canada Secretariat on April 1, 2005, which provides a structure for organizing, integrating, and presenting plans, budgets, and performance measures.

Program activities are groups of related activities that are designed and managed to meet a specific public need and often treated as a budgetary unit. Each program activity is articulated at a sufficient level of materiality to reflect how we allocate and manage our resources in order to achieve intended results. The CRA has seven distinct program activities.

The following sections are organized according to these seven program activities:

- **Taxpayer and Business Assistance** (PA1), which assists taxpayers in meeting their obligations under Canada's self-assessment system.
- **Assessment of Returns and Payment Processing** (PA2), which processes and validates taxpayer returns; registers, establishes, and maintains taxpayer accounts; and receives payments.
- **Accounts Receivable and Returns Compliance** (PA3), which identifies and addresses non-compliance with taxpayer filing and remittance requirements, and manages tax debt.
- **Reporting Compliance** (PA4), which verifies the complete and accurate disclosure by taxpayers of all required information to establish their tax liabilities and protects the revenue base through audit and enforcement activities.
- **Appeals** (PA5), which provides a timely and impartial dispute resolution process for taxpayers who disagree with decisions made by the CRA.
- **Benefit Programs** (PA6), which provides Canadians with income-based benefits and other services that contribute directly to their economic and social well-being.
- **Corporate Services** (PA7), covers infrastructure activities (e.g. information technology, financial management, and human resources administration) where enhancements support both excellence in program delivery and a workplace committed to excellence.

For each program activity, we present an overview of the program, planned spending, the program strategies to advance the program, and the priority initiatives for the planning period. As with the previous year's report, corporate services planned spending has been proportionately allocated among the six core tax and benefit programs activities.

Each section includes a table of measures that are deliverables for the planning period, as well as performance indicators and targets that quantify the program activity's expected results. These targets identify the percentage or degree of expected attainment of a performance level. Targets are established by program managers through analysis of operational realities and infrastructure, historical performance, the complexity of the work involved, and the expectations of Canadians.

Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Program Overview

The Taxpayer and Business Assistance program activity is responsible for providing tools, assistance, and information that facilitate voluntary compliance with tax obligations. We undertake this work through several Call Centres and 48 Tax Services Offices (including the International Tax Services Office). We also supply taxpayers, businesses, and registrants with rulings on legislative policy and procedural entitlements and obligations in accordance with relevant federal and provincial/territorial legislation.

This program activity is divided into two sub-activities:

Enquiries and Information Services assists individuals and businesses in meeting their obligations under tax legislation by providing information, products, education and outreach services, and by responding to enquiries.

Legislative Policy and Regulatory Affairs assists taxpayers in meeting their obligations by providing income and commodity tax rulings and interpretations; Canada Pension Plan and *Employment Insurance Act* rulings; services relating to the registration and audit of pensions, other deferred income plans and charities; by administering duty programs for certain commodities and certain provisions of the softwood lumber agreement.

Enquiries and Information Services and Legislative Policy and Regulatory Affairs are distinct sub-activities, and are discussed separately under this program activity.

Program Resources

Financial Resources

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending	365,745	368,591	365,682

Human Resources (FTE)

(full-time equivalents)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
	4,353	4,385	4,321

Measures—Taxpayer and Business Assistance

Expected Result – Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate information

Timely Information

Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to service standards for PA1 in Appendix C)	Various
Percentage of CPP/EI rulings issued within targeted timeframes	85%
Percentage of responses to simple applications for charitable registration (two months) and to complex applications (six months) within targeted timeframes	80%
Percentage of information products provided in print and on the Web site on time	100%
Percentage of registered plans applications reviewed within established timeframes	85%
Percentage of charities applications thoroughly reviewed and responded to within established timeframes	80%

Accurate Information

Our Indicators	Current Target
Accuracy of communications	N/A
Percentage of accurately updated internal reference materials for Taxpayer Services and Charities agents	100%
Partner with various stakeholders, including industry representatives, to ensure that information is targeted to taxpayers' needs	N/A

Accessible Information

Our Indicators	Current Target
General callers, business callers, and charities callers that reach our telephone service	90%
Enhancement of our alternative information sources	N/A

Expected Result – Non-compliance is detected and addressed

Our Indicators	Current Target
Percentage of excise regulatory reviews and activities, charities, registered plans and commodity audits and activities completed compared to planned	90%
Percentage of registered plan audits completed compared to planned	100%
Percentage of registered charities audits completed compared to planned	100%

Program Strategies—Enquiries and Information Services

By providing information products and answering enquiries, we encourage taxpayers to meet their obligations. To achieve excellence in program delivery, our program strategies focus on strengthening service.

Strengthening Service

We will continue to pursue excellence in program delivery to protect Canada's revenue base by building on our position as an innovative service leader.

We will make our services easier to use

The CRA continues to focus on improving the quality of our services to make them simpler and easier to use to encourage and facilitate participation in the Canadian tax system, and thus facilitate compliance.

As part of our strategy for service enhancement, we will continue to realign our service and information options based on an approach centred on individuals or businesses. We will offer tools and information tailored to their needs and based on their feedback, analysis, and research results. We will also address changing demographics, economic trends, and national and local compliance issues through outreach programs that are fine-tuned to meet the particular needs of specific taxpayer or business groups, such as seniors, new Canadians, existing ethno-cultural communities, students, and small- and medium-sized enterprises. In addition, recent CRA annual surveys have shown slight declines in the level of Canadians' satisfaction with our telephone services; consequently, we are undertaking internal reallocations to enhance these services.

We will increase online and self-service tools

As well, we will improve enquiries and information services and products through the CRA's service channel strategy, which will reduce reliance on printed media and telephone support and increase use of our online resources. To help us improve the Web as a service channel, we will continue to employ usability testing and conduct a user-survey of our Smartlinks service so that we better understand how clients access our information. In addition, we support

electronic service delivery programs, such as NETFILE and TELEFILE, through the e-Services Helpdesk.

We intend to further develop Smartlinks, which is unique to the CRA Web site, to allow users greater telephone access to tax matter experts. We are also implementing a facility to allow the information we have developed and published to be used across different service channels. In addition, continuous efforts are made to ensure the timeliness of content on the Web site and in paper publications.

We will foster a dynamic and flexible workforce with strategies that respond in a taxpayer- or business-centered manner to changing and increasingly complex enquiries and concerns. In addition to having an enhanced ability to respond to more complex issues, CRA agents will be provided with interactive e-learning and online integrated reference tools. We will also continue to improve our focus on quality by developing a new quality assurance regime.

Where it makes sense, the CRA will pursue partnerships with other service organizations at the federal, provincial, territorial, and First Nations levels, providing more integrated services to Canadians. In so doing, we will strengthen and enhance our technology infrastructure across channels, which will support an integrated, taxpayer- or business-centred service approach and give us more flexibility to link to other organizations, programs, and levels of government, providing services on their behalf.

We will ensure the consistency, timeliness, and accuracy of the information we provide. To do so, we will ensure all products and services are up to date with relevant changes to policies, procedures, and legislation, and to support the implementation of a content management system. In addition, we will conduct usability testing to ensure that products and services, including related Web content, are tailored to meet user needs. Finally, we will enhance taxpayer service on the Internet through enquiry demand analyses and improved linkages between the CRA and individuals, as well as providing linkages to information held by other organizations.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance service delivery, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Enquiries and Information Services

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Continue to expand channel convergence	• Implement additional Smartlinks	• 2008-2009
• Enhance targeting and customization of outreach programs	• Target changing demographics and economic trends, and address national and local compliance issues	• 2008-2009
• Increase partnerships and innovate in delivering services	• Continue to deliver a taxpayer service infrastructure to the Corporate Tax Administration for Ontario initiative	• 2009-2010
• Continue to improve timeliness of information products provided	• Ensure that information products are provided on time, in print and on the Web site, as per work plans	• 2008-2009
• Continue to improve quality of information services provided	• Develop a new national quality and accuracy learning program	• 2008-2009
	• Ensure internal reference materials are accurately updated	• 2008-2009

Program Strategies—Legislative Policy and Regulatory Affairs

By engaging in education and outreach programs, responding to enquiries, providing rulings and interpretations, registering plans and charities, and administering duty programs for certain commodities, we encourage compliance in terms of filing and reporting obligations thereby helping to protect Canada's revenue base. Over the planning period, we will achieve excellence in program delivery both through strengthening service and addressing non-compliance.

Strengthening Service

In accordance with the agreement with the Government of Ontario, we will pursue the full integration of the Ontario rulings function as part of the Corporate Tax Administration for Ontario initiative to harmonize the federal and Ontario corporate tax bases. We will also work to improve our performance in issuing income tax rulings within an average of 60 days.

We will increase electronic service offerings

In an effort to modernize and strengthen the charities program, we will enhance our electronic service offerings and access to program information via the Internet, starting with a new section for donors. To improve the overall regulatory environment, we also intend to enhance our collaboration with provincial and territorial governments.

As part of our strategy to further enhance service delivery, we will continue to upgrade our toll-free enquiries line for registered plans, making more information available electronically on our Web site, and improving our outreach activities and electronic publications. The Canada Pension Plan/Employment Insurance rulings process will be modernized to include converting requests for CPP/EI rulings to electronic format.

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

We are committed to increasing compliance in all areas of tax regulation and strengthening our core business of protecting Canada's revenue base by providing strong taxpayer assistance.

We will enhance our Excise programs

We deal with the challenges of non-compliance by working to continuously enhance the effectiveness of our Excise programs. We will continue to apply a high frequency of audit and regulatory reviews (compliance visits) to tobacco manufacturers in accordance with the Tobacco Compliance Strategy. We will also implement the enhanced tobacco stamp component of the Tobacco Compliance Strategy and implement the third stage of the Tobacco Grower's Outreach program.

For deferred income plans, we will streamline the registration process using a risk-based approach and increase the audit coverage through random and targeted audits. For charities, we will continue the smooth implementation of a graduated approach to administering the new sanctions regime.

We will focus our efforts on inter-provincial tax avoidance to address the techniques used by corporations to shift income between provinces and territories.

We will also continue to implement the *Charities Registration (Security Information) Act*, which supports Canada's national security agenda and international obligations to counter terrorism.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance service delivery and our efforts to address non-compliance, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Legislative Policy and Regulatory Affairs

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Modernize and strengthen the charities program	• Develop electronic capabilities to enhance filing of charities information returns	• 2009-2010
• Modernize and improve the CPP/EI rulings program	• Convert requests for rulings from paper to electronic format	• 2009-2010
	• Develop and improve outreach information on the rulings program	• 2008-2009
• Continue the implementation of a risk-based approach to registered plans	• Implement the registration services for the new registered disability savings plans	• 2008-2009
	• Improve monitoring of the registered plans industry by using an enhanced audit and review function and increasing the audit coverage for registered plans	• 2008-2009
• Fully implement the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006* legislation	• Work with the exporters of softwood lumber products to promote continual compliance by establishing a post-verification program	• 2008-2009
• Implement a new tobacco product stamping regime with covert and overt security features	• Availability of enhanced stamps for tobacco manufacturers	• 2008-2009
	• Enhanced ability to detect counterfeit stamps	• 2008-2009
• Corporate Tax Administration for Ontario initiative	• Full integration of the Ontario Rulings functions	• 2008-2009
	• Harmonize federal and Ontario corporate tax bases	• 2008-2009
	• Creation of transitional legislative rules that will apply to corporate taxpayers until 2014	• 2009-2010
• Income trusts	• Issuance of Income Tax Technical News publications	• 2008-2009
• Inter-provincial tax avoidance	• Position papers for CRA auditors, appeals officers, and private practitioners	• 2009-2010

Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Program Overview

The Assessment of Returns and Payment Processing program activity encompasses a range of activities to accurately, efficiently, and effectively process individual and business tax returns and payments.

Major functions include risk assessment, third-party data matching, and dependable information validation processes. As well, every known business in Canada is registered through this activity area (except those for which registration is not required by law). The key sub-activities are as follows:

Our **Individual Returns Processing** sub-activity deals with processing T1 Income Tax and Benefit Returns and T3 Trust Income Tax and Information Returns for tax programs, through initial assessment, pre-and post-assessment validation review (T1 returns), accounting, adjustments, and general correspondence.

The **Business Returns Processing** sub-activity registers businesses in Canada using the Business Number; processes, assesses and validates information filed through T2 (corporation income tax), T4 (employer), T5 (interest income) and GST/HST returns. Additionally, it establishes and maintains account status; carries out excise programs; and processes all payments.

This program activity also administers both the memorandum of understanding with the ministère du Revenu du Québec (Revenu Québec) and payments to Revenu Québec for GST Administration in Quebec.

Program Resources

Financial Resources

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending	864,698	857,675	861,471

Human Resources (FTE)

(full-time equivalents)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
	8,868	8,775	8,762

Measures—Assessment of Returns and Payment Processing

Expected Result – Assessment and payment processing are timely and accurate

Timely Processing

Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to service standards for PA2 in Appendix C)	Various
Statements of interim payments mailed out on time	95%
Percentage of payments by individuals and businesses to the Receiver General deposited within 24 hours of receipt	96%
Percentage of Business Number registrations processed within 10 working days	95%
Trend in the rate of electronic filing for individuals, eligible corporations, T4, and GST/HST returns	Upward

Accurate Processing

Our Indicator	Current Target
Percentage of T1 returns and adjustments assessed accurately	Various

Expected Result – Non-compliance is detected and addressed

Detecting and Addressing Non-Compliance

Our Indicators	Current Target
Ratio of dollar value of targeted versus random reviews	N/A
Ratio of dollars assessed through targeted reviews versus total revenue at risk for target population	N/A

Program Strategies

We believe that providing taxpayers with increased convenience and accessibility through electronic filing and payment encourages their voluntary compliance and helps them comply with their tax obligations thereby ensuring that Canada's revenue base is protected. Over the planning period, our focus will be on both strengthening service and addressing non-compliance.

Strengthening Service

We have been significantly changing the way we deliver our programs during the past several years. Taxpayer needs and changes in the environment are the chief considerations in our commitment to achieving excellence in program delivery by improving the accessibility and efficiency of our programs and services.

We will expand our electronic service offerings

We will continue to pursue excellence in program delivery by encouraging wider use of electronic filing and expanding our electronic service offerings and by redeveloping and modernizing our core information processing systems.

Specifically, we will provide enhanced services to increase accessibility and efficiency, for example, by enhancing My Account for individuals and filing GST/HST debit returns through My Business Account. We will also continue to provide expanded service to the representative community via the Represent a client service by enhancing the service and increasing take-up rates.

The CRA will implement upcoming phases of the redeveloped GST/HST systems to modernize the delivery of the program and capitalize on opportunities to improve service to taxpayers.

We will work with Ontario to begin the implementation of the Business Number as the file identifier for businesses and complete the development of business requirements for the delivery of the Corporate Tax Administration for Ontario initiative over the planning period.

The CRA will implement all required federal, provincial, and territorial legislative changes, giving effect to the governments' tax agendas and promoting efficiency in delivery.

We will reduce the burden on small businesses

The CRA will implement the initiatives of the Action Task Force on Small Business Issues planned for April 2008 and beyond, imposing the least burden possible on small businesses while gathering the information necessary to confirm compliance with tax-related regulations.

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

Effective processes to identify non-compliance are essential for ensuring that individuals pay their required taxes. Our strategies are designed to make administration of the tax system more equitable;

recover more revenue for federal, provincial, and territorial governments; and impose less burden on compliant taxpayers. For example, our redeveloped GST/HST systems will enable us to improve compliance and decrease the risk of fraud. Improved data collection will allow us to enhance risk assessment and workload management, as will better client profiling with an integrated view of client accounts. The new system will also facilitate debt recovery across revenue lines through automated offsets and enable us to deny GST/HST refunds to taxpayers who fail to comply with requests for supporting documentation or to file income tax returns.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance service delivery and our efforts to address non-compliance, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Assessment of Returns and Payment Processing

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Provide enhanced Internet services	• Enhance My Business Account	• 2008-2009
	• Enhance take-up rate of Represent a client service	• 2008-2009
	• Continue to enhance and expand My Account for Individuals	• 2008-2009
• Implement the redeveloped GST/HST systems and return	• Include in My Business Account	• 2008-2009
	• Automate joint filing and special offset mechanism processes	• 2008-2009
	• Implement government rebates and Foreign Convention and Tour Incentive Program	• 2008-2009
	• Maximize the use of the redeveloped GST/HST systems and improve data collection to improve compliance and decrease the risk of fraud	• 2010-2011
	• Introduce a new GST/HST information schedule for financial institutions	• 2008-2009
• Implement the Corporate Tax Administration for Ontario initiative	• Process Ontario corporate tax returns	• 2009-2010
• Implement ongoing legislative changes	Implement all required federal, provincial, and territorial legislative changes, including the following:	
	• changes to the taxation of income trusts	• 2010-2011
	• multi-year reductions to the small business tax rate	• 2008-2009
	• changes to corporate tax rates and elimination of the corporate surtax	• 2010-2011
• Implement initiatives of the Action Task Force on Small Business Issues	• Implement recommendations to reduce the compliance and paperwork burden, both time and cost, on small business	• 2008-2009

Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Program Overview

Our Accounts Receivable and Returns Compliance program activity ensures compliance with tax laws for filing, withholding, and payment requirements, including amounts collected or withheld in trust on behalf of the Government of Canada, as well as provinces, territories, and certain First Nations.

Our **Accounts Receivable** sub-activity is responsible for the timely collection of overdue accounts for all taxes, levies, duties, and other amounts, and assures effective tax debt management. This sub-activity also deals with the collection for other departments of non-tax debts related to overpaid CPP and EI benefits, the collection of defaulted student loans, and other Human Resources and Social Development Canada programs.

In our **Trust Accounts** sub-activity, the Non-filer/Non-registrant program pursues unfiled personal and corporate income tax returns, as well as the registration of businesses that have not registered for the GST/HST as required. Our Employer/Payroll and GST/HST non-compliance program carries out activities related to filing returns and remitting payroll source deductions (encompassing taxes and CPP/EI premiums) and GST/HST returns.

Program Resources

Financial Resources

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending	662,994	669,185	667,119

Human Resources (FTE)

(full-time equivalents)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
	9,548	9,551	9,571

Measures—Accounts Receivable and Returns Compliance

Expected Result – Tax and non-tax debt are resolved on a timely basis and are within targeted levels

Timely Resolution of Tax Debt

Our Indicator	Current Target
Percentage of Tax Services Office (TSO) fiscal year intake of new accounts receivable resolved within the fiscal year of intake	60%

Tax and Non-Tax Debt Are Within Targeted Levels

Our Indicators	Current Target
Ratio of total accounts receivable dollars resolved at the TSOs in the fiscal year to the dollar value of new accounts receivable (intake) received at the TSO in the fiscal year	90%
Dollar value of TSO accounts receivable greater than five years old at the end of the fiscal year	$2.5 billion
Dollar amount of cash collected at the TSO during the fiscal year	$8.9 billion
Dollar amount of accounts receivable resolved at the TSO in the fiscal year	$10.5 billion
Percentage of cash collected at the TSOs to the planned cash collected at the TSOs	100%
Non-tax debt – Dollars collected:	
– EI overpayments	$288 million
– Defaulted Canada Student Loans	$214.3 million
– CPP Overpayments	$8.3 million
– Other HRSDC programs	$79.9 million

Expected Result – Non-compliance is detected and addressed

Our Indicators	Current Target
The percentage of returns, summaries, and remittances identified as outstanding that were obtained through our intervention	Various
Trend in the number of businesses identified as required to register for GST/HST and subsequently registered as a result of our intervention	New

Program Strategies

The Accounts Receivable and Returns Compliance program activity supports the achievement of the CRA's strategic outcome by ensuring that taxpayers pay their total tax debt. We will continue to reinforce our processes and enforcement approaches aimed at addressing non-compliance and maximizing tax debt collections. In so doing, we will strengthen our core business of protecting Canada's revenue base.

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

Maximizing tax debt collections continues to be a key priority for CRA. We recognize that non-compliance does occur, and we address this is by working hard to manage the growth in the accounts receivable inventory.

We will maximize tax debt collections

We will maintain our core business of maximizing tax debt collections by exceeding our target for cash collections and resolving new arrears on a timely basis. The reduction of the level of aged inventory will be another one of our goals. We will implement an insolvency strategy that will improve the collectability of the debt portfolio. By using the resources available in the National Collections Call Centre, the annual instalment and minor balance campaigns will run. The creation of national inventories for new accounts and workloads will continue. In support of progressive integration and working with our partners, we will pursue the creation of specialized work teams and centres of expertise for the Aggressive International Tax Planning complex workload.

We want to strengthen the CRA's position as an attractive and effective service provider by implementing our business transformation technologies and processes.

We will adopt a taxpayer/debtor-centred approach

Using the Integrated Revenue Collections platform as the fundamental tool on this path, we will continue towards the adoption of an integrated taxpayer/debtor-centred approach aimed at modernizing our procedures towards collections.

We will also be adopting new technologies to enhance strong core performance, and to allow for improved analytical capacity and associated risk-based approaches.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance our efforts to address non-compliance, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Accounts Receivable and Returns Compliance

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Implement business transformation technologies	• Roll out Integrated Revenue Collections Release 2, including front-end risk based strategies for individual income tax programs	• 2009-2010
	• Progressively roll out Integrated Revenue Collections for business-based tax programs	• 2011-2012
	• Development of a new technology solution for non-tax receivables	• 2012-2014
• Implement business transformation processes	• Develop an integrated taxpayer-centred approach aimed at modernizing processes and facilitating the integration of tax and non-tax debt workloads	• 2008-2009
	• Implement the National 2010 Collections Program Delivery Model, including non-tax lines of business	• 2010-2011
• Pursue sustainable business growth and partnerships	• Begin collection of receivables arising from the Corporate Tax Administration for Ontario initiative	• 2009-2010

Reporting Compliance (PA4)

Program Overview

The Reporting Compliance program activity addresses the accuracy and completeness with which taxpayers report their tax liability. It covers a range of audit and enforcement sub-activities. Major functions include examinations, reviews, audits, and investigations to ensure compliance with federal, provincial, and territorial income tax and GST/HST laws.

The Reporting Compliance program activity conducts more than 386,000 compliance actions every year and refers over 200 investigations to the Public Prosecution Service of Canada.

The key sub-activities are:

Audit deals with individual audits, business audits, international tax, and tax avoidance. This is the core of our audit activities, where the majority of the Reporting Compliance resources are invested. We also conduct special audits of charities and registered pension plans.

Our **investigations** sub-activity investigates suspected cases of tax evasion and fraud, pursues criminal prosecutions, and publicizes convictions of tax law offenders to deter others. In addition, our Special Enforcement Program helps combat organized crime by conducting audits of those who are known or suspected of gaining income from illegal activities.

The Reporting Compliance program activity is also responsible for administering the **Voluntary Disclosures Program**. The program encourages taxpayers to come forward and correct past omissions to comply with their legal obligations relating to taxation.

Our **Scientific Research and Experimental Development** (SR&ED) sub-activity is a federal tax incentive program that encourages Canadian businesses to conduct research and development in Canada. Annually, the SR&ED tax incentive program provides over $3 billion of tax credits to over 18,000 claimants.

Other functions include research and analysis of reporting compliance behaviour and trends, as well as the identification and assessment of tax compliance risk. These activities, and other tools we develop, contribute to the CRA's understanding of compliance challenges and how best to address them.

Program Resources

Financial Resources

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending	1,432,006	1,447,954	1,449,432

Human Resources (FTE)

(full-time equivalents)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
	14,335	14,376	14,307

Measures—Reporting Compliance

Expected Result – Processing is timely and accurate

Our Indicator	Current Target
Key service standards (refer to service standards for PA4 in Appendix C)	Various

Expected Result – Non-compliance is detected and addressed	
Our Indicators	**Current Target**
Percentage of the major reporting compliance workloads completed, compared to planned (Completion Rate)	100%
Voluntary Disclosures Program – cases validated by Quality Assurance reviews	90%

Effective assessment of risk and detection

Our Indicator	**Current Target**
Percentage of risk-assessed activities resulting in the detection of non-compliance (Change Rate)	Upward trend

Program Strategies

The vast majority of taxpayers comply with tax laws when provided with the proper information, tools, and assistance. When they do not, the CRA's strategy is to identify and address the most serious reporting non-compliance issues and cases, take appropriate action, and deter future non-compliance. To this end, we review all returns, continually refine our understanding of non-compliant taxpayer behaviour, improve risk management and targeting techniques, and sharpen the focus of our audit and investigation resources.

In addressing reporting compliance strategies, we will seek to achieve operational excellence by focusing on the following.

Strengthening Service

Businesses that operate in multiple provinces and territories will often have tax payable to more than one jurisdiction, which all have various tax rates. As a service to provincial and territorial governments, we are enhancing programs that address interprovincial tax avoidance and provincial income allocation. This will help ensure an accurate calculation and an appropriate transfer of tax payments to our client governments.

We will harmonize audits for Ontario corporations

Under the Corporate Tax Administration for Ontario initiative, we will integrate all audit activities for federal and Ontario corporate income tax accounts. These integrated audits will decrease the administrative burden for Ontario corporations by over $100 million and result in lower compliance costs for taxpayers and greater efficiency in tax administration in advance of full harmonization in 2009.

We are enhancing the Scientific Research and Experimental Development Tax Incentive Program

The CRA plays an important role in administering certain federal, provincial, and territorial tax credit programs. In the 2007 Federal Budget, the Minister of Finance announced a review of the SR&ED tax incentive program with the view to improving the program, including its administration, to further encourage research and development within the business sector in Canada.

CRA will assess the feedback received during this joint Department of Finance-Canada Revenue Agency consultation on improving and responding to the government's direction and changes to the program when they are announced.

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

When the CRA undertook a comprehensive agency-wide review of the risks facing tax administration in Canada in 2004, it identified aggressive tax planning, the underground economy, GST/HST compliance, non-filers/non-registrants, and collections as areas requiring our focus. Over the planning period, we will continue to review the risk elements relating to our current compliance priorities and identify emerging compliance risks.

We will address arrangements for international business transactions, international tax avoidance activities, and the use of tax shelters

Canadians must pay taxes on income earned outside Canada, but some taxpayers conceal income offshore. Additional funding announced in the 2007 Federal Budget has been provided to address this concern. A portion of this funding was allocated to increase our ability to deal with high-risk cases involving international tax avoidance, addressing concerns such as treaty abuse, determination of residency, and abuse of the law in the international context. As a result of the additional high-risk cases completed, we expect substantial returns and significant case precedents to clarify the scope of Canadian tax law at the international level.

The International Audit program also used some of the new funding to hire more senior international auditors to work on complex transfer pricing audits. We expect the number of cases completed and recoveries made in 2008-2009 to continue to increase over the next few years as the auditors gain experience.

From 2003 to 2006, the CRA saw a significant increase in tax shelter investments. For 2008-2009, a portion of this new funding has been allocated to address tax shelter cases and we expect an increase in the number of audits completed.

We will work to combat the underground economy and reduce high-risk GST/HST compliance issues

We are persevering in our work to combat the underground economy and address high-risk GST/HST compliance issues. We are conducting an analysis of the results of pilot projects begun in 2005-2006 that will enable us to form effective compliance strategies to deal with these matters.

The volume of commercial activity associated with the Internet grows each year, and this increases the potential for new compliance risks. To meet the emerging challenges in addressing reporting compliance for Web-based businesses, we are developing new audit strategies that are tailored for this type of business activity.

We will implement a compliance communications strategy

The CRA continues to implement a compliance communications strategy action plan to inform taxpayers of their obligations and the consequences of not meeting them. The strategy also entails demonstrating that the CRA takes decisive action against non-compliance so that taxpayers can make choices in full knowledge of the inherent risk of such behaviour. This forthright approach to communication enhances trust.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance service delivery and our efforts to address non-compliance, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Reporting Compliance

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Compliance Review	• Identify emerging compliance risks and implement strategies to address them	• 2008-2009
• Aggressive tax planning	• International tax compliance action plan implementation	• 2008-2009
	• Interprovincial tax avoidance and provincial income allocation action plan implementation	• 2009-2010
• Underground economy	• Evaluate results of pilot projects begun in 2005-2006	• 2008-2009
• GST/HST High Risk Compliance	• Evaluate results of pilot projects begun in 2005-2006	• 2008-2009
• Compliance Communications Strategy	• Implement the compliance communications strategy action plan	• 2008-2009
• Corporate Tax Administration for Ontario initiative	• Fully integrate audits for Ontario and federal corporate income tax accounts	• 2008-2009
• SR&ED administration enhancement	• Simplify and streamline forms and publications	• 2008-2009
	• Create an online eligibility self-assessment tool for claimants	• 2008-2009
	• Enhance interaction with SMEs	• 2008-2009

Appeals (PA5)

Program Overview

The Appeals program activity resolves disputes between the CRA and taxpayers by conducting fair and impartial reviews. We provide this service by reviewing decisions contested by taxpayers and benefit recipients, in the areas of income tax, commodity taxes, pensionability of employment under the Canada Pension Plan, and the insurability of employment under the *Employment Insurance Act*. In the event of any subsequent appeals to the courts, we are responsible for collaborating with the Department of Justice.

We are also responsible for managing the administration of the Taxpayer Relief Provisions across all CRA program activities and the newly-formalized service complaints resolution process for the CRA.

Program Resources

Financial Resources

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending	165,346	169,281	171,359

Human Resources (FTE)

(full-time equivalents)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
	1,652	1,661	1,676

Measures—Appeals

Expected Result – Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions

Impartiality

Our Indicators	Current Target
Appeals activities that met internal standards for consistency (per Quality Assurance Program)	Various
Appeals activities that met internal standards for transparency (per Quality Assurance Program)	TBD

Timeliness

Our Indicators	Current Target
Service standard for initial contact	85%
Average workable days to complete processing of income tax, commodity taxes, and CPP/EI disputes	Under development
Average workable days to complete a case[1]	Various
Average age of inventory in process	Neutral or downward trend

[1] The overall rating is based on whether results were achieved against established targets for the combined workloads.

Expected Result – Service complaints and taxpayer relief provisions are administered consistently	
Qualitative Indicators	**Current Target**
Service complaints – acknowledged within 48 hours	90%
Service complaints – taxpayers contacted within 15 days	90%
Taxpayer Relief Provisions – consistent application (per Quality Assurance Program)	90%

Program Strategies

The Appeals program activity supports the achievement of the CRA's strategic outcomes by providing a redress mechanism for taxpayers. The protection of Canada's revenue base can be affected by the public's confidence in the fairness of the overall tax administration system and Canadians' trust in the integrity of the CRA.

Strengthening Service

The objective for the Appeals program activity is to ensure Canadians continue receiving a timely and impartial review of their contested decisions. In support of this, we will examine options to enhance the service delivery of the Appeals program by continuing the review to strengthen our core business processes and operations.

To improve timeliness, we will continue to build on the efficiencies resulting from the creation of intake centres in two Tax Centres that receive Income and Commodity tax disputes. We will finalize the creation of the centres of expertise in selected Tax Services Offices for our Appeals Large File Program to improve this program delivery.

We will maintain and build on the established CPP/EI Program performance goals in order to improve timeliness and efficiencies resulting from the improved state of the CPP/EI inventory.

We will formalize the CRA Service Complaints initiative

Canadians expect to receive quality service from the CRA. There will be situations, however, where the service we provide will result in complaints. We must ensure that the complaints received from taxpayers are handled in a timely and consistent manner. Accordingly, we have enhanced the process for resolving service-related complaints through the data collection, analysis, and reporting of these activities. This formalized process will make the CRA more transparent and accountable, and provide taxpayers with an additional level of confidence in the CRA.

To meet taxpayer demands and increase accessibility of our services, we will continue the work to enhance our electronic capabilities of the online appeals services that we provide.

Reinforcing Trust

The public's confidence in the fairness of our administration of Canada's tax laws is fundamental to the protection of Canada's revenue base. To reinforce this trust, the Taxpayer Relief Provisions permit the CRA to cancel or waive penalties and/or interest for taxpayers who are unable to comply due to circumstances beyond their control.

We will enhance the administration of the Taxpayer Relief provisions

To improve consistency and provide better reporting of the program, we will enhance the capabilities for the administration of the Taxpayer Relief Provisions program. In addition, we will foster stronger working partnerships across the CRA when conducting quality reviews of completed Taxpayer Relief Provisions files.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance service delivery and reinforce trust, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Appeals

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Review and strengthen core business processes and operations	• Maintain and build on established CPP/EI program performance goals	• 2009-2010
	• Continue our work to enhance electronic capability	• 2008-2009
	• Create centres of expertise for our Appeals Large File Program	• 2008-2009
	• Finalize infrastructure (field reorganization)	• 2008-2009
	• GST/HST redesign – ensure smooth implementation of the redesign as it applies to appeals	• TBD
	• Administer the objections and disputes filed from corporate tax assessments as it relates to the Corporate Tax Administration for Ontario initiative	• TBD
• Improve consistency in the agency-wide administration of the Taxpayer Relief Provisions	• Enhance system capability to facilitate improved data capture and program reporting of amounts forgiven under the Taxpayer Relief Provisions	• 2008-2009
• Formalize the process for resolving service-related complaints	• Data collection, analysis, and reporting of service related complaints, including systemic issue identification.	• 2008-2009

Benefit Programs (PA6)

Program Overview

The Benefit Programs program activity supports the efforts of federal, provincial, and territorial governments to assist families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities. We provide Canadians with benefits, credits and other services that contribute directly to their economic and social well-being. The CRA administers three federal programs that issue benefit payments:

- the Canada Child Tax Benefit (CCTB);
- the Goods and Services Tax/Harmonized Sales Tax (GST/HST) credit; and
- Children's Special Allowances (CSA).

The CRA also delivers the Universal Child Care Benefit (UCCB) on behalf of Human Resources and Social Development Canada and will administer the new Working Income Tax Benefit advance payments based on estimated annual entitlements. It also administers the Disability Tax Credit, under which entitlements are delivered at the time individual income tax and benefit returns are processed rather than as direct cash payments.

With the July 2007 launch of the Ontario Child Benefit program, we now administer 18 ongoing benefit and credit programs on behalf of the provinces and territories. As well, we deliver one-time payment programs to respond to the immediate priorities of governments and we support the administration of programs (ranging from social assistance to extended health benefits) through data exchange and data transfer services that we provide for other levels of government. In total, the CRA administered 72 different benefit-related programs and services for provinces, territories, and other government departments in 2006-2007.

This program activity is divided into two sub-activities, both of which work in concert to ensure that Canadians receive their rightful entitlements:

Benefit Enquiries provides benefit recipients with the tools, assistance, and information they need by maintaining high-quality services on the telephone and through self-service and in-person channels.

Benefit Programs Administration is responsible for issuing more than $15 billion in benefit and credit payments on behalf of the federal, provincial, and territorial governments. This sub-activity provides the right tools and information so that potential recipients can provide us with the information we need to register them on the appropriate benefit rolls and ensure that they receive timely and accurate benefit payments. Review activities are conducted to verify that only eligible recipients receive benefits and credits and that the amounts they receive are correct in accordance with the legislation. As the number of benefits-related requests for redress is negligible, the workload is handled under Tax Services Appeals (PA5).

Program Resources

Financial Resources

(thousands of dollars)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
Planned Spending	384,414	390,803	399,213

Human Resources (FTE)

(full-time equivalents)	Planned 2008-2009	Planned 2009-2010	Planned 2010-2011
	2,018	1,961	1,956

Measures—Benefit Programs

Expected Result – Benefit recipients have access to timely and accurate information

Timely Information

Our Indicators	Current Target
Percentage of CCTB calls answered within two minutes of entering the queue	75%
Respond to GST/HST credit telephone enquiries in the queue within two minutes	Under review

Accurate Information

Our Indicator	Current Target
Percentage of accurately updated internal reference materials for Benefit Services agents	100%

Accessible Information

Our Indicators	Current Target
Percentage of CCTB callers who succeed in reaching CRA telephone service	90%
GST/HST credit callers that reach our telephone service	To be developed during 2008-2009

Expected Result – Eligibility determination and payment processing are timely and accurate

Our Indicators	Current Target
Key service standards (refer to service standards for PA6 in Appendix C)	Various
Percentage of benefit recipients expressing satisfaction with the service received	90%
Percentage of CCTB accounts adjusted that were targeted under validation programs	50%

Program Strategies

The Benefit Programs program activity supports the achievement of the CRA's strategic outcome for benefits. As we process millions of timely and accurate payments each year for CCTB, UCCB, and GST/HST credit recipients, including payments under related provincial and territorial benefit and credit programs, Canadians depend upon us to maintain excellence in the delivery of benefit programs.

Strengthening Service

We continue to invest in technology as part of our flexible infrastructure.

We will enhance self-service options

We will enhance the self-service options on the Internet, supported through the e-Services Helpdesk, to ensure both that benefit recipients have access to the timely and accurate information they need and that they are able to report changes to their circumstances that affect their payments. While we migrate benefit recipients to more affordable, accessible enquiries channels, we will also improve appropriate levels of telephone service: this continues to be the preferred method for benefit recipients to contact the CRA, especially for those who may lack access to the Internet. To ensure that timely and accurate payments are made to those who qualify, we are also pursuing the multi-year effort of reviewing our core benefit delivery systems.

Enhancing our Efforts to Address Non-Compliance

To maintain overall benefits compliance and the confidence of benefit recipients, we need to ensure that the right benefits are delivered only to the right families and individuals.

We will strengthen benefits validations

We will continue to implement our benefits compliance strategy and enhance our validation techniques, based on education, facilitated compliance and a credible enforcement presence.

Maintaining our historically strong performance in benefits administration by enhancing the CRA's national benefit delivery infrastructure also maintains the confidence of client governments on whose behalf we deliver programs.

Specific program priorities we will pursue over the planning period, in furtherance of our program strategies to enhance service delivery and our efforts to address non-compliance, are listed in the table below.

Priority Initiatives—Benefit Programs

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Continue to improve quality of information services provided	• Develop a new national quality and accuracy learning program	• 2008-2009
	• Ensure internal reference materials are accurately updated	• 2008-2009
• Ensure the ability of our benefit delivery infrastructure to support core business and growth	• Continue to apply process management elements to develop national standards for our core programs	• 2009-2010
	• Reassess core systems and enhance flexibility in program delivery – Renewal of the Individual Identification System	
	– Improve information management tools	• 2009-2010
	– Improve information sharing services	• 2010-2011
	– Enhance data gathering and storage services	• 2010-2011
	• Implement a new Case Management system for core benefit workflows	• 2009-2010

Program Priorities	Deliverables	Dates
• Maintain high levels of service and accountability in core program delivery	• Enhance My Account and promote increased usage:	
	– Enhanced functionality for WITB (Working Income Tax Benefit)	• 2008-2009
	– Apply for Child Benefits option – update child information	• 2009-2010
	– Apply for Child Benefits option – update marital status	• 2010-2011
	• Apply our communications strategy to enhance awareness of programs and obligations:	
	– Targeted mail-outs for potential benefit recipients	• 2008-2009
	– Video promoting Disability Tax Credit for universities and colleges	• 2008-2009
	– Promote direct deposit for GST/HST credit recipients	• 2009-2010
	• Implement the Quality Review Strategy	• 2008-2009
• Maintain the confidence of benefit recipients and client governments through strengthening validation and controls	• Implement the recommendations of the Compliance Strategy	
	– Establish annual benchmarks for compliance in the GST/HST credit program, and institute strategies to reduce non-compliance	• 2008-2009
	• Work with partners to negotiate sharing notification of a vital event for an individual	
	– Receive information on deaths from 5 provinces under National Routing System	• 2009-2010
• Manage business growth and partnerships	• Deliver the first quarterly WITB advance payments	• April 2008-as per commitment on CRA Web site
	• Expand data exchange opportunities (e.g., Income Verification Programs) with additional clients	• As each new client is added when they move from testing phase into production
	• Develop an evaluation framework to guide the completion of a formative evaluation assessing the effectiveness and efficiency of the processes and procedures established for the administration of the UCCB, in co-operation with HRSDC	• 2008-2009

Corporate Services (PA7)

Program Overview

Our Corporate Services program activity includes human resource management, information technology, public affairs, finance and administration, corporate audit and program evaluation, legal services, and corporate strategies and business development. These activities are interrelated, and by managing our corporate services in an integrated manner across the CRA, we ensure that our tax and benefit services have the guidance, infrastructure, and resources needed for successful delivery.

Program Strategies

Strengthening our management infrastructure is a key priority in support of CRA program delivery over the planning period.

Human Resources

The CRA is responsible for its own human resource regime. Further to the plans we have in place related to our strategic theme of A Workplace Committed To Excellence, the following human resources priorities will be undertaken over the planning period:

- promote sustained and targeted investments in learning;
- improve the evaluation, monitoring, and reporting framework for employee performance management;
- continue to foster a healthy and safe workplace;
- enhance Competency-Based Human Resources Management;
- move forward with the CRA classification reform and reducing the number of classification groups; and
- implement the Human Resources Agreement with the Ontario Ministry of Revenue.

Information Technology

Since the CRA collects and processes massive amounts of data, information technology is a core part of our business and a key enabler for our service and compliance delivery. Our priorities related to information technology (IT) solutions and infrastructure include:

- ensure the continued integrity and security of electronic data holdings;
- enhance recovery capability of critical IT applications and services;
- implement network technology upgrades;
- continue to advance the CRA data warehouse and Business Intelligence and Decision Support foundation;
- initial planning for the move to the new Government of Canada Data Centre;
- improve efficiency in the distributed computing environment; and
- develop an application sustainability strategy and plan.

Public Affairs

This sub-activity supports the CRA's approach to promoting voluntary compliance through effective communications. Over the planning period, the following priorities will be undertaken:

- enhance the way we talk to Canadians about the benefits of Canada's voluntary compliance regime and the risks of participating in aggressive tax avoidance schemes; and
- implement a branding strategy in alignment with the future direction of the CRA and promote the CRA's new brand promise.

Finance and Administration

To sustain trust in our ability to collect revenue and deliver entitlements, the CRA will maintain sound comptrollership and administrative governance. We will support the delivery of our tax and benefits programs by focusing on the following priorities:

- advance our capacities in Enterprise Risk Management;
- further improve accounting and reporting of tax revenues on an accrual basis;
- provide Ontario with accurate and timely information on its corporate income tax revenues;
- implement the Financial Monitoring Framework;
- develop a Chief Financial Officer certification process;
- implement the Continuous Controls Monitoring Framework;
- strengthen linkages between resources and results; and
- enhance our costing and reporting practices.

Corporate Audit and Evaluation

Corporate audit and evaluation activities will continue to provide the Commissioner, the Board of Management and senior management with independent and objective information, advice and assurance on the soundness of the Agency's management framework, and on the effectiveness, efficiency and value for money of its strategies, programs and practices.

Legal Services

Our Legal Services sub-activity provides legal advice with respect to our operations and policies. To enhance CRA expertise, Legal Services will provide training in areas of access to information and privacy, confidentiality for tax information, ethics and conflict of interest, and various areas of public law.

Corporate Strategies and Business Development

The CRA is proactive in its work with provincial and territorial partners. Over the planning period, several key priorities will be undertaken in this area, including:

- complete our work in defining the services and service levels the CRA will provide under tax collection agreements;
- pursue cost recovery agreements where client governments wish to access enhanced service levels;
- introduce a national electronic registry to track and assess releases of taxpayer information more effectively;
- advance an Integrated Research Framework to enable a more efficient co-ordination of our research activities;
- review our readiness to administer additional Harmonized Sales Tax agreements; and
- proceed with the Corporate Tax Administration for Ontario initiative.

Agency Governance and the Board of Management

The Board of Management is comprised of individuals from across Canada who bring diverse business and professional experience from the private, public and not-for-profit sectors. The Board is mandated to bring a strategic perspective to the CRA's operations and foster sound management and service delivery.

The following is a summary of the Board's priorities for the period 2008-2009 to 2010-2011. The priorities are grouped according to the Board's statutory oversight responsibilities

Organization & Administration	Resources & Services	Personnel
• The Board of Management Oversight Framework will be implemented in 2008 to facilitate a rigorous and evidence-based method of demonstrating the Board's oversight of Agency management.	• Monitor all major projects, including several IT initiatives, and oversee the refinement of the Agency's project management costing and reporting practices.	• Monitor the progress of the Agency Classification Standard initiative and provide guidance to management on its implementation.
• Monitor the implementation of the Agency's Enterprise Risk Management program, including the establishment of a corporate risk management function and centre of expertise.	• Provide oversight and guidance on a number of initiatives to strengthen the integrity of the Agency's financial systems and processes. • Approve and monitor the CRA's Service Strategy, and reviewing reports from the Office of the Taxpayers' Ombudsman on systemic and emerging issues related to service matters	• Provide input to and approve succession planning and talent management investments and strategies

Conclusion by the Commissioner

The Canada Revenue Agency (CRA) is a high-performance organization, not only providing more services than ever before, but to more federal, provincial, territorial, and First Nations clients. Our reputation as a world-class tax administrator and benefits deliverer is rooted in our strong record of performance. Consequently, any strategies that we put in place must recognize the dependence and trust that clients have in our performance. We want Canadians to understand that we take their confidence in us very seriously.

"I understand that this Plan is far reaching and a stretch, but we deserve no less."
William V. Baker

The environment in which we operate poses significant obstacles to high-performance. Some challenges are faced by all organizations, such as ensuring business sustainability, strengthening the information technology infrastructure, and mitigating the impact of an aging workforce. Other challenges are unique to tax administration organizations, such as evolving compliance issues and growth in tax debt, which is being experienced by all OECD countries, including Canada. It is against this backdrop that we have developed our *Report on Plans and Priorities 2008-2009*.

To address these challenges and to ensure that we continue to function as a highly performing organization, we will concentrate on achieving excellence in two areas.

Excellence in Program Delivery and Excellence in the Workplace

Our first strategy is centred on excellence in program delivery. We will focus on strengthening our service to Canadians, enhancing our efforts to address non-compliance, and reinforcing the trust that our clients have in us, since these are key factors in achieving our results and in safeguarding Canadians' reliance in our operations. Our second strategy acknowledges that the basis of our strong performance is the competence and dedication of CRA employees, their commitment to learning and their responsiveness. As such, this strategy focuses on our workforce. Building a modern, progressive human resources regime is key to the success of our organization, as we continue our work to keep and attract top quality talent.

I look forward to working with my colleagues as we implement these strategies. I am confident that these strategies will continue to promote a culture of achievement and of excellence in the CRA, resulting in added value to our government clients, and contributing to the quality of life for Canadians.

William V. Baker
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Financial Tables

Table 1 – Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2008-2009	Main Estimates 2007-2008
		(Thousands of Dollars)	
1	Program expenditures and recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan and the *Employment Insurance Act*	**2,933,062**	2,607,505
(S)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	**76**	75
(S)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Agency Act*	**161,263**	143,637
(S)	Contributions to employee benefit plans (EBP)	**400,644**	402,675
(S)	Children's Special Allowance payments	**219,000**	205,000
(S)	Payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act*	**23,316**	21,032
	Total Agency	**3,737,361**	3,379,924

The 2008-2009 Main Estimates for the Canada Revenue Agency (CRA) increased by $357.4M from 2007-2008; the changes are mainly comprised of:

A net increase of $325.5M in Vote 1 made up of:

- an increase of $260.3M related to the transfer for accommodation services from the Department of Public Works and Government Services Canada (PWGSC);
- an increase of $87.6M related to the 2006 and 2007 Federal Budgets to address Legislative and Enhanced Audits and Enforcement Measures as well as policy and operational measures;
- an increase of $33.9M related to Inter-Provincial Compliance (IPTA), the 2006 Canada – United States Softwood Lumber Agreement as well as other minor adjustments;
- a decrease of $56.3M related to Canada Pension Plan and Employment Insurance recoveries, the 2007 Federal Budget Cost Efficiency Savings Initiatives and other minor adjustments.

An increase of $17.6M in Respendable Revenue related mainly to Information Technology services provided by the Canada Revenue Agency to the Canada Border Services Agency (CBSA).

An increase of $14M to Children's Special Allowance related to allowances for eligible children in the care of specialized institutions.

Table 2 – Agency Planned Spending and Full-Time Equivalents

	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
	(thousands of dollars)			
Program Activity				
Taxpayer and Business Assistance	295,387	**380,755**	376,424	376,223
Assessment of Returns and Payment Processing	838,868	**884,676**	871,441	873,334
Accounts Receivable and Returns Compliance	751,791	**782,128**	782,996	780,086
Reporting Compliance	1,168,185	**1,392,634**	1,393,968	1,395,762
Appeals	153,811	**179,690**	178,644	178,817
Benefit Programs	335,843	**384,088**	388,987	396,841
Budgetary Main Estimates (gross)	3,543,885	**4,003,971**	3,992,460	4,001,063
Less: Revenues Credited to the Vote	163,961	**266,610**	268,045	270,929
Total Main Estimates	3,379,924	**3,737,361**	3,724,415	3,730,134
Adjustments				
Carry Forward from 2006-2007	167,724	–	–	–
Supplementary Estimates				
Statutory Payment – 2006 Canada-United States Softwood Lumber Agreement	437,000	–	–	–
Transfer from Public Works and Government Services Canada for Accommodation Services	257,146	–	–	–
Budget measures arising from the 2007 Federal Budget	45,228	–	–	–
Corporate Tax Administration for the Province of Ontario	21,531	**74,456**	78,227	65,506
National initiative to address inter-provincial tax avoidance by corporations	19,344	–	–	–
2006 Canada-United States Softwood Lumber Agreement	15,060	–	–	–
Budget measures arising from the 2006 Federal Budget	10,519	–	–	–
Legal and Income Tax Debt Set-Off Activities	4,606	–	–	–
Statutory Payment – Energy Cost Assistance Measures	3,000	–	–	–
Transfer from Justice – UCCB, 2006 Omnibus, 2006 Canada-United States Softwood Lumber Agreement, National Initiative to Address Inter-Provincial Tax Avoidance by Corporations	773	–	–	–
National Anti-Drug Strategy	660	–	–	–
E-Service Advertising Campaign	550	–	–	–
Public Service Modernization Act	205	–	–	–
Transfer from Western Economic and Diversification in support of Minister's Regional Office in Saskatchewan	100	–	–	–
Review all ongoing grant and contribution programs every five years	91	–	–	–
Cabinet Directive on Streamlining of Regulations	59	–	–	–
Adjustments to Canada Pension Plan and Employment Insurance Recoveries from Vote 1	(41,835)			
Offshore Trusts Initiative (legislation pending)	(22,081)	–	–	–
Transfer to Foreign Affairs and International Trade in Support of Employees Abroad	(231)	–	–	–
Transfer to Public Service Human Resources Management Agency of Canada – National Manager's Community	(200)	–	–	–
	751,525	**74,456**	78,227	65,506

	Forecast Spending 2007-2008	Planned Spending 2008-2009	Planned Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011
	(thousands of dollars)			
Technical Adjustments:				
Adjustment to Accommodation Services		**22,021**	29,367	29,367
Adjustment to CPP/EI – Vote 1	98,610	**5,750**	9,936	12,409
Maternity and Severance Payments	59,951	**–**	–	–
Adjustment to EBP	43,644	**–**	–	–
2007-2008 Adjustment to Respendable Revenues	30,584	**–**	–	–
Collective agreements/ Contract awards	12,559	**41,366**	71,479	89,269
2007-2008 Adjustment to Revenues Credited to the Vote	(98,610)	**(5,750)**	(9,936)	(12,409)
Offshore Trusts Initiative (legislation pending)	(2,262)	**–**	–	–
	144,476	**63,387**	100,846	118,636
Total Adjustments	1,063,725	**137,843**	179,073	184,142
Total Planned Spending	4,443,649	**3,875,204**	3,903,488	3,914,276
Less: Respendable Revenue pursuant to *CRA Act*	174,221	**161,263**	161,405	161,389
Non-Respendable Non-Tax Revenue (Agency Activities)	50,731	**50,731**	50,731	50,731
Plus: Cost of services received without charge	255,266	**244,069**	248,082	250,827
Total Agency Spending	**4,473,963**	**3,907,279**	3,939,434	3,952,983
Full-Time Equivalents (Planned)	39,856	**40,774**	40,710	40,592

Summary Information

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
	(thousands of dollars)		
Financial Resources	3,875,204	3,903,488	3,914,276

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Human Resources (full-time equivalents)	40,774	40,710	40,592

The following tables are available electronically on the Treasury Board Secretariat's website: http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/p3a_e.asp

Table 3: Details on Transfer Payments

Table 4: Services received without charge

Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Table 5.1: Respendable Revenue

Table 5.2: Non-Respendable Non-Tax Revenue (Agency Activities)

Appendix A: Board of Management

Board Membership

The Board of Management of the Canada Revenue Agency comprises 15 members appointed by the Governor in Council. They include the Chair, the Commissioner and Chief Executive Officer, a director nominated by each province, one director nominated by the territories, and two directors nominated by the federal government. Members of the Board bring a private-sector perspective and business approach to management and, in this regard, have been championing a significant agenda for change within the CRA.

The following table shows Board membership as of January 2008.

Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., ICD.D
Chair, Board of Management
President
Cirenity Management
Toronto, Ontario

Camille Belliveau, FCGA, CFP
Executive Director
Groupe EPR Canada Group Inc.
Shediac, New Brunswick

Myles Bourke, B.Comm., FCA
Corporate Director
Lethbridge, Alberta

Raymond Desrochers, B.Comm., CA, CFE
Partner
BDO Dunwoody LLP Chartered Accountants
Winnipeg, Manitoba

Gordon Gillis, B.A., LL.B.
Lawyer/Consultant
Dartmouth, Nova Scotia

André Gingras
Founder and Director
André Gingras et Associés inc.
Montréal, Quebec

Robert J. (Bob) Healey, B.Comm., CFP, FCA
Corporate Director
St. John's, Newfoundland and Labrador

James J. Hewitt, FCMA
Corporate Director
Penticton, British Columbia

Howard A. Leeson, Ph.D.
Senior Policy Fellow
Saskatchewan Institute of Public Policy
Regina, Saskatchewan

Rod Malcolm, CA
Corporate Director
Iqaluit, Nunavut

Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., MA
Corporate Director
Stratford, Prince Edward Island

James R. Nininger, B.Comm., M.B.A., Ph.D.
Corporate Director
Ottawa, Ontario

Stephen E. Rudin, MSPH, M.Ed., CHE
Health Care Consultant
Toronto, Ontario

Sylvie Tessier, B.Sc., M.B.A., P.Eng., ICD.D
Consulting Director
Sierra Systems
Toronto, Ontario

William V. Baker, B.A., M.A., ICD.D
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency
Ottawa, Ontario

The Board of Management is responsible for overseeing the organization and administration of the Agency and the management of its resources, services, property, personnel and contracts. The Board is supported by four committees with mandates to assist the Board in fulfilling its oversight responsibilities. The role and membership of these committees are outlined below.

Audit Committee

Mandate	The Audit Committee reviews the CRA's accounting framework, financial and performance information, internal controls and financial risks, and compliance with financial and environmental legislation.	
Membership	Chair	J. Hewitt
	Vice-Chair	R. Desrochers
	Members	M. Bourke, R. Healy, C. Roveto

Governance Committee

Mandate	The Governance Committee reviews all aspects of the Board's governance framework to ensure that the Board functions in an effective and efficient manner that successfully supports the operations of the CRA.	
Membership	Chair	C. Roveto
	Vice-Chair	H. Leeson
	Members	W. Baker, J. Hewitt, J. Nininger

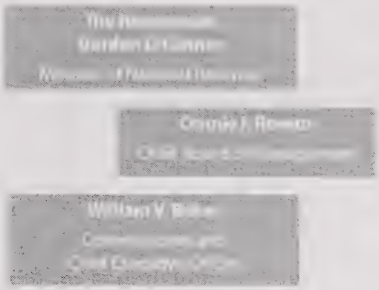
Human Resources Committee

Mandate	The Human Resources Committee reviews the management of human resources within the CRA and provides recommendations and advice on the CRA's human resources management strategies, initiatives, and policies.	
Membership	Chair	J. Nininger
	Vice-Chair	H. Leeson
	Members	W. Baker, G. Gillis, P. Mella, C. Roveto, S. Rudin

Resources Committee

Mandate	The Resources Committee reviews the CRA's operating and capital budgets and its capital investment plans, along with the development of administrative management strategies and policies for the management of funds, real property, contracts, equipment, information, information technology, and environmental obligations.	
Membership	Chair	C. Belliveau
	Vice-Chair	R. Malcolm
	Members	W. Baker, A. Gingras, C. Roveto, S. Tessier

Appendix B: Organizational Structure



Fred O'Riordan
Assistant Commissioner
Appeals

Barbara J. Slater
Assistant Commissioner
Assessment and Benefit Services

Lyse Ricard
Assistant Commissioner
Compliance Programs

Brian McCauley
Assistant Commissioner
Legislative Policy and Regulatory Affairs

Guy Proulx
Assistant Commissioner
Taxpayer Services and Debt Management

Peter Estey
Assistant Commissioner
Atlantic

Lawrence Hillier
Assistant Commissioner
Ontario

Arlene White
A/Assistant Commissioner
Pacific

William Reich
A/Assistant Commissioner
Prairie

Monique Leclair
Assistant Commissioner
Québec

Patricia A. MacDonald
Director General
Corporate Audit and Evaluation

James Ralston
Chief Financial Officer and Assistant Commissioner
Finance and Administration

Lysanne Gauvin
Assistant Commissioner
Human Resources

Gloria Kuffner
Chief Information Officer and Assistant Commissioner
Information Technology

Charles MacNab
Senior General Counsel
Legal Services

Jean Chartier
Assistant Commissioner
Public Affairs

Susan Bowen
Assistant Commissioner
Corporate Strategies and Business Development

As of January 9, 2008

Appendix C: Service Standards

External service standards publicly state the level of performance that citizens can reasonably expect to encounter from the CRA under normal circumstances. The CRA is committed to developing, monitoring and reporting on a full suite of service standards in areas of importance to taxpayers and benefit recipients. Service standards also support our commitment to Canadians for transparency, management accountability, and citizen-centred service.

Service standards that are consistently met help facilitate Canadians' compliance with tax and benefits legislation and support the CRA's program administration.

Management sets targets that represent the percentage or degree of expected attainment of an established standard. Targets are based on operational realities and infrastructure, historical performance, the degree of complexity of the work, and Canadians' expectations.

Meeting our targets for service standards demonstrates that the organization is responsive to taxpayer and business needs.

The CRA continues to examine opportunities for introducing new service standards to keep pace with changes in technology and business processes, as well as with our evolving service strategy. We draw on our experience in working with our service standards to revise, adjust, or even delete existing standards, as appropriate.

Adjustments

There will be a number of changes to the CRA's existing slate of service standards in 2008-2009. These include several adjustments, one representing a significant service improvement.

This year, we will be adjusting the targets of our two problem resolution program (PRP) service standards from 100% to 95%. After several years of monitoring and reporting, it was determined that this would be a more realistic yet challenging target.

Approval is being sought to amend the standard for Validation and Control. The standard will be changed from 60 days to 45 days. The functional area in consultation with the Tax Centres concluded that 45 days would be attainable.

We have changed the name of our service standard for statements of interim payments as GST/HST has been added while statements to other levies taxpayers have been discontinued. The new name of this standard will be providing statements of interim payments (SIP) to corporations and GST/HST clients on a monthly basis.

As of April 1, 2008, the CRA plans to change the service standard for processing GST/HST returns from 21 days to 30 days. This change is being proposed to align the service standard with the legislative change that took effect on April 1, 2007, whereby the CRA now must pay taxpayers interest on refunds after 30 days. The longer timeframe for the service standard takes mailing time into account as we are required to count processing time from the date of filing rather than the date of receipt. The target (95%) will remain the same. At the same time, the processing of returns covered by the standard is being incorporated onto the standardized accounting platform.

For GST/HST rulings and interpretations—written enquiries, based on past performance in 2006-2007 where we attained 87%—we are raising the target for this standard from 75% to 80%.

Deletion

The visitor rebate program for GST/HST applications was eliminated beginning April 1, 2007, and claimants were given one year following this date to file their rebate applications. Thus, the service standard for processing visitor GST/HST rebate applications for 2008-2009 will be deleted.

Reporting

In 2008-2009, we will have a total of 47 service standards. We report externally on our overall performance against our service standards in the CRA's Annual Report, found at www.cra.gc.ca/agency/annual/menu-e.html. The following service standards will be in effect for 2008-2009.

Taxpayer and Business Assistance (PA1) (Enquiries and Information Services)

Service	Standard	Target
1. Problem resolution program[1]	Acknowledged within two working days	95%
2. Problem resolution program[1]	Resolution/taxpayer contact within 15 working days	95%
3. General enquiries—Telephone service level	Respond to calls in queue within two minutes	80%
4. Business enquiries—Telephone service level	Respond to calls in queue within two minutes	80%

[1] This service standard has been adjusted.

Taxpayer and Business Assistance (PA1) (Legislative Policy and Regulatory Affairs)

Service	Standard	Target
5. Charities—Responding to telephone enquiries	Within two minutes	80%
6. Advance income tax rulings to taxpayers	Within average of 60 days	100%
7. Technical interpretations to taxpayers	Within average of 90 days	100%
8. GST/HST rulings and interpretations—Written enquiries[1]	Within 45 working days	80%
9. Applications to register pension plans	Complete review in 180 days	85%
10. Amendments to registered pension plans	Nine months	80%
11. Termination of registered pension plans	One year	85%
12. Retirement savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%
13. Retirement income funds (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	80%
14. Education savings plans (applications to register, amend, or terminate)	Within 60 days	85%
15. Actuarial valuation reports	Nine months	80%
16. Deferred income plans—Response to written enquiries	Within 60 days	80%
17. Deferred profit sharing plans	Registration in 180 days	80%
18. Deferred profit sharing plans	Amendments and terminations in 270 days (nine months)	80%

[1] This service standard has been adjusted.

Legend: Adjusted service standard New service standard

Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Service	Standard	Target
19. Responding to taxpayer-requested adjustments (T1)	Eight weeks	100%
20. Responding to taxpayer-requested adjustments (T1) received via the Internet	Two weeks	100%
21. Providing Statements of Interim Payments (SIP) to corporations and GST/HST clients on a monthly basis[1]	Mailed by the 18th of the month	95%
22. Processing T1 individual income tax returns (paper)	Four to six weeks	100%
23. Processing T1 individual income tax returns (EFILE, TELEFILE, NETFILE)	Two weeks	100%
24. Processing T3 trust returns	Within four months	95%
25. Processing excise tax, excise duty, and air travellers security charge returns	Within 90 days	95%
26. Processing GST/HST returns[1]	30 days	95%
27. Processing T2 corporation income tax returns	Within 60 days	90%

[1] This service standard has been adjusted.

Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Service	Standard	Target
28. Processing taxpayer relief requests related to accounts receivable and trust accounts programs	Four to six weeks	90%

Reporting Compliance (PA4)

Service	Standard	Target
29. Processing non-resident Regulation 105 waiver requests	30 days	85%
Claims—SR&ED tax incentives		
30. Refundable claims	120 days	90%
31. Non-refundable claims	365 days	90%
32. Claimant-requested adjustments to refundable claims	240 days	90%
33. Claimant-requested adjustments to non-refundable claims	365 days	90%
Claims—Video and film tax credits		
34. Refundable claims—Unaudited	60 days	90%
35. Refundable claims—Audited	120 days	90%

Appeals (PA5)

Service	Standard	Target
36. First contact letter for disputes	30 days	85%

Legend: Adjusted service standard New service standard

Benefit Programs (PA6)

Service	Standard	Target
37. Canada Child Tax Benefit—Telephone service level	Respond to calls in queue within two minutes	75%
38. Processing benefit applications and elections —Timeliness	Issue a payment, notice, or explanation within 80 days[1]	98%
39. Processing benefit applications and elections—Accuracy	Accurately process information and, if necessary, issue a payment, notice, or letter	98%
40. Responding to benefit and credit enquiries—Timeliness	Respond to written enquiries and telephone referrals from Call Centres within 80 days[2]	98%
41. Responding to benefit and credit enquiries—Accuracy	Respond to written enquiries and telephone referrals from the Call Centres with the correct information, and process new recipient information, including issuing a payment, notice, or letter, accurately	98%
42. Validation and control—Results of review[3]	Inform the recipient of the results of our review within 45 days after we receive the information requested	90%
43. Processing a request to authorize or cancel a representative	Within 20 business days of receipt during peak periods	90%
44. Processing a request to authorize or cancel a representative — accuracy–peak[4]	Accurately process the request, and if necessary, send a letter requesting additional information	98%
45. Processing a request to authorize or cancel a representative	Within five business days of receipt during non-peak periods	90%
46. Processing a request to authorize or cancel a representative — accuracy–non-peak[4]	Accurately process the request, and if necessary, send a letter requesting additional information	98%

1 Formerly called Processing CCTB applications – User-friendly wording for this standard was implemented pursuant to the 2007-2008 CBP.

2 Formerly called Account Maintenance – User-friendly wording for this standard was implemented pursuant to the 2007-2008 CBP.

3 This service standard has been adjusted.

4 This service standard is new.

Corporate Services

Service	Standard	Target
47. Client or taxpayer requests for statistical tax data	Within an average of 30 days	100%

Legend: Adjusted service standard New service standard

Service Standards Under Development

The CRA also remains committed to improving service and developing new service standards, as shown by our ongoing work listed below. However, developmental work on a standard for the Part XIII withholding telephone enquiries has been discontinued. The volumes were too low to warrant establishing a new service standard. Developments Planned for 2008-2009 to 2010-2011 follow:

Program Activity	Service Standard	Proposed Target
Taxpayer and Business Assistance (Legislative Policy and Regulatory Affairs)	Review and respond to applications for charitable registration upon receipt of a complete application, within established standards	80%
	Deferred income plans—response to written enquiries within 60 days	85%
	GST/HST Rulings, telephone enquiries—respond to calls in the queue within two minutes	80%
	Registration of a pension plan within 90 days	85%
	Registered pension plan amendments within 60 days. This standard would combine amendments within nine months and terminations within one year.	85%
	Request for eligible contributions within 270 days. This standard would rename actuarial validation reports and raise the target.	85%
(Enquiries and Information Services)	International and Non-resident General Enquiries – Telephone service level. Respond to calls in the queue within two minutes.	80%
Appeals	Processing disputes	TBD

Appendix D: Sustainable Development Strategy

The CRA launched its 2007-2010 Sustainable Development (SD) Strategy on April 1, 2007. Our new strategy builds on the accomplishments and lessons learned from our previous strategy and again sets aggressive targets for reducing the Agency's environmental impacts and improving the efficiency of our operations. The SD targets will be pursued in the context of four related goals:

- Reducing the effects of our operations on land, air and water;
- Delivering our services in a more sustainable manner;
- Engaging our employees to apply sustainable development; and,
- Using modern systems to support and maintain sustainable development.

The Agency's 2007-2010 SD Strategy can be viewed online at: http://www.cra-arc.gc.ca/E/pub/xi/rc4087/rc4087-01-07e.html.

In addition to our SD Strategy the CRA also publishes a national SD Action Plan. This document extends the logic chain presented in the SD Strategy to the level of individual activity, the level at which concrete action takes place to improve environmental performance. The plan, which is updated annually, shows the linkages between federal goals and CRA SD goals, objectives, targets and activities. It also includes outputs, performance indicators and measures, due dates, and details of the CRA's SD accountability structure. The CRA's SD Action Plan for 2007-2010 can be viewed at: http://www.cra-arc.gc.ca/E/pub/xi/rc4369/README.html. For current and past SD performance reports please refer to: http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable/performance/menu-e.html.

1. CRA SD Strategy Goal: Reduce the effects of our operations on land, air and water.

Applicable federal SD goal including GGO goals:

Reduce greenhouse gases.

Strengthen federal governance and decision-making to support sustainable development.

Set a minimum of three procurement targets over three years. (GGO)

100% of materiel managers and procurement personnel take green procurement training by 2010. (GGO)

Reduce by 15% from 2002-2003 levels, GHG emissions per vehicle kilometre from the departmental fleet by 2010. (GGO)

Tenant departments and agencies will work with their facilities' provider to establish meaningful targets and the means to measure the reduction of GHG emissions by 2010. (GGO)

CRA performance measurement from current SD Strategy:

Average diversion rates that include reduction and reuse totals at participating facilities

Annual percentage of green products purchased by dollar value compared to annual total dollar value spent on products

Percentage emissions reduction from business travel; percentage increase in use of modes of sustainable business travel

Annual average emissions (GHG) per kilometre travelled by CRA fleet Greenhouse gas emission reductions

Number of priority facilities with energy reduction programs; energy reduction targets and measurement system in place for each priority facility

CRA expected results for 2008-2009:

1.1.1.4 Measure waste diversion rates, including reduction and reuse totals, and measure emissions (GHG) reductions as a result of waste management programs at all priority facilities. (March 31, 2010)*

1.1.2.1 Include SD clauses and environmental specifications in all new strategic sourcing contracts. (Annual)

1.1.2.3 Review and improve the efficiency of the CRA procurement process when working with suppliers, such as the bidding process, ordering systems, e-capabilities, green procurement tracking, and any new contracting tools.(March 31, 2009)

1.1.2.6 Provide green procurement training to 100% of procurement officers and their managers. (March 31, 2010)*

1.1.5.1 All vehicles purchased/leased by the CRA are either hybrid or alternative fuel capable, where operationally feasible. (Annual)

1.1.5.2 All gasoline purchased for CRA road vehicles will be ethanol blended, where available. (Annual)

1.1.6.2 Identify priority facilities, such as Crown-owned facilities where the CRA is a sole tenant and where the service provider can measure building energy use, and establish an energy use baseline and emissions (GHG) baseline. (March 31, 2009)

1.1.6.3 Implement energy reduction programs in priority facilities, in coordination with the landlord, service provider, real property, sustainable development, and other stakeholders. (March 31, 2009)

* The deadline for achieving the result is March 31, 2010, however some actions in support of this activity will take place during the 2008-2009 fiscal year.

2. CRA SD Strategy Goal: Our programs demonstrate sustainable service delivery.

Applicable federal SD goal including GGO goals:	CRA performance measurement from current SD Strategy:	CRA expected results for 2008-2009:
Communities enjoy a prosperous economy, a vibrant and equitable society, and a healthy environment for current and future generations.	Percentage of negotiations, discussions, and decision-making with partners that applied sustainability criteria Efficiencies gained by implementing the Service Delivery Strategy Type of efficiencies the CRA offers to clients and partners in its service delivery Total number of returns and total number of electronic returns completed by Community Volunteer Income Tax Program volunteers	2.2.1.3 Contribute to economic development in Canada and abroad by holding a leadership position within organizations, such as the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); and sharing information with partners on better tax administration, encouraging better economic practices, working with partners to develop internationally accepted tax rules, and managing and coordinating technical assistance projects in different countries. (Annual) 2.2.1.5 Contribute to the economic sustainability of First Nations communities by working with First Nations members and representative associations through the First Nations Advisory Committee, and the Department of Finance to establish and administer tax administration agreements with interested First Nations. (March 31, 2010)*

3. CRA SD Strategy Goal: All employees apply sustainable development to their jobs.

Applicable federal SD goal including GGO goals:	CRA performance measurement from current SD Strategy:	CRA expected results for 2008-2009:
Reduce greenhouse gases.	Number of priority facilities where the employee commuting program was implemented Percentage of employees who commute Percentage increase in use of commuting alternatives; percentage reduction in emissions (GHG) and/or percentage increase in sustainable modes of travel	3.2.2.1 Results for sustainable employee commuting activities scheduled for completion in 2007-2008; no results linked to federal goals are expected from this specific activity during the 2008-2009 fiscal year.

4. CRA SD Strategy Goal: Use modern systems that support and maintain sustainable development.

Applicable federal SD goal including GGO goals:	CRA Performance measurement from current SD Strategy:	CRA expected results for 2008-2009:
Strengthen federal governance and decision-making to support sustainable development.	Economic, social, and environmental indicators for the CRA SD Report Card published in the CRA Annual Report	4.2.1.1 Continue to integrate sustainability criteria into key programs and policies of the CRA. (Annual) 4.2.1.3 Publish the SD Report Card in the *2008-2009 CRA Annual Report to Parliament*. (March 31, 2010)*

* The deadline for achieving the result is March 31, 2010, however some actions in support of this activity will take place during the 2008-2009 fiscal year.

Appendix E: Glossary

Accountability	The obligation to demonstrate and responsibility for performance in light of commitments and expected outcomes.
Activity	An operation or work process internal to an organization, which uses inputs to produce outputs, e.g., training, research, construction, negotiation, investigation, etc.
Annual report	An overview of the CRA's program delivery results, which details the performance of its programs against its goals and objectives and expected outcomes. It includes supporting financial exhibits.
Authorized spending	Initial planned spending (Main Estimates allocation) plus in-year funding through the Supplementary Estimates and other authorities.
Channel convergence	The integrated management of our key delivery channels, i.e., print, Web, phone, and in-person to reduce our operating costs and ensure consistent information for the taxpayers regardless of their channel of choice.
Clients/Client governments	Federal, provincial, and territorial governments, First Nations governments, and other governmental and semi-governmental bodies that deliver government-mandated programs.
Compliance	Adherence to the law. Total compliance with tax laws includes filing, registration, remittance and reporting for taxes, and applications for benefits in a voluntary, accurate and timely manner.
Corporate business plan	Outlines the CRA's major challenges, directions, and objectives for a three-year period; the strategies to achieve those objectives; and the performance measures to be used for measuring progress.
Data warehouse	A systems that collects, integrates, and stores an organization's data with two goals: producing accurate and timely management information and supporting data analysis.
Dispute	A general term to designate a dispute, objection, or appeal to the Minister made by or on behalf of a taxpayer or benefit recipient related to a CRA decision.
Effectiveness	The extent to which an organization or program's actual results align with the anticipated results.
Efficiency	The extent to which an organization or program achieves its desired or anticipated results with the least possible investment of time, effort, and money.
Eligible/Entitled	Meets the requirements to qualify to receive a specific service or payment/credit.
Enforcement	Actions taken by the CRA to identify and address cases of non-compliance.
Entitlement	The amount due to an entitled person for a specific period.

Expected results	Clear and measurable statements of what the CRA expects to achieve over the planning period, against which our performance will be assessed and reported.
Fiscal impact	Additional tax identified through our compliance activities and includes federal and provincial tax (excluding Quebec), federal tax refund offset or reduced, interest and penalties, and present value of future tax assessable.
Full-time equivalent (FTE)	A unit measuring a length of time for employment cost purposes in an operating budget. It includes incidental time necessarily used for annual leave, training, etc.
Governance	A comprehensive term that denotes the institution and processes by which an organization is directed or controlled.
Indicator	The qualification or quantification of a characteristic that is measured to assess the extent to which an expected result is achieved. In other words, it is a means of knowing whether or not we have achieved a desired result.
Infrastructure	Publicly or privately owned fixed capital assets for public use or benefit.
Investment project (major)	The CRA's strategic investments for the next three years.
Management Accountability Framework	A document that outlines the rationale, theory, resources, and governance and accountability structures of a program policy or initiative and sets out a plan to measure, monitor, and report on results throughout the lifecycle of the policy, program, or initiative. Management Accountability Frameworks are intended to assist departments in achieving the expected results of their policy, program, or initiative.
Management, Resources and Results Structure (MRRS)	A comprehensive framework that consists of an organization's inventory of activities, resources, results, performance measurement, and governance information. Activities and results are depicted in their logical relationship to each other and to the strategic outcome(s) to which they contribute. The MRRS is based on a Program Activity Architecture.
Mission	A statement providing the social, political, and economic justification for our existence. The CRA's mission statement reflects its identity, purpose, and desired response to key stakeholders, its philosophy and core values, and its ethical standards.
Operating environment	Refers, generally, to the conditions, trends, and developments that exist in the external environment and that are significant to the operations or directions of an organization.
Output	The actual activities, products, or services produced by carrying out a program or an initiative.
Partners	Authorities with whom the CRA collaborates on various issues for mutual benefit or to attain a common objective, but for whom the CRA does not provide a service as defined in its core business activities.
Performance	A term used to define how well an organization, program, etc. is achieving its planned results measured against expected results.

Performance reporting	The process of communicating evidence-based performance information. Performance reporting supports decision-making, serves to meet accountability requirements, and provides a basis for citizen engagement and a performance dialogue with parliamentarians.
Planned spending	An amount that reflects total planned budgetary spending, whether funded through budgetary appropriations or revenue credited to the vote, and that can also include adjustments anticipated as a result of budget measures.
Program	A group of related activities that are designed and managed to meet a specific public need and often treated as a budgetary unit.
Program Activity Architecture	An inventory of all the activities undertaken by a department or agency demonstrating the activities in their logical relationship to each other and to the strategic outcome(s) to which they contribute.
Revenue base	The broad range of goods, services, income, etc. that is subject to a tax.
Risk	The expression of the likelihood of an event to occur and its potential to affect the achievement of an organization's objectives. Risk is managed by using a systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on, and communicating risk issues.
Risk management	A systematic approach to setting the best course of action under uncertainty by identifying, assessing, understanding, acting on, and communicating risk issues.
Service level (telephone calls)	The percentage of telephone calls answered within two minutes of when a caller enters the queue.
Service standard	A public statement of the level of performance the CRA is committed to, and that Canadians can reasonably expect to encounter.
Smartlinks	A CRA Web initiative used to track user issues on different parts of the CRA Web site that have generated high volumes of calls to a CRA call centre. Special telephone numbers are embedded in various pages on the Web site. These are then connected to a specific call centre operator to help the user with tax-related questions. A survey that probes the user's immediate past experience with the Web site may also be administered by the operator.
Stakeholder	Any person, group, or organization that can place a claim on an organization's attention, resources, or output, or that is affected by that output.
Strategic direction	Our plan to carry out our mandate and achieve our vision, mission, and goals.
Strategic outcome	A description of the difference an organization is mandated to make that provides long-term benefits to Canadians.
Strategies	A term that describes what is to be done to achieve targets, objectives, and goals in pursuit of the mission.

Sustainable development	A development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.
Target	Specific quantitative and qualitative descriptors that define what an organization is trying to achieve over a specific period of time.
Taxpayer Relief Provisions	Legislation introduced in the early 1990s that provides relief (e.g., forgiveness of interest and penalties) to taxpayers in specific circumstances beyond their control.
Underground economy	Economic activity that is neither reported nor recorded. Thus payment of due taxes is avoided.
Values	The guiding principles that define an organization's corporate culture and reflect its managerial philosophy.
Vision	A future-oriented goal for the organization. It reflects the organization's high ideals and challenging ambitions, and captures its uniqueness and distinctive competence.
Voluntary Disclosures Program	A program that provides taxpayers with the opportunity to correct past errors or omissions, and to report, without penalty, their tax obligations to the CRA.
Waiver	When penalties or interest have not yet been charged, the decision not to charge the amount, either at the taxpayer's request or at the CRA's own initiative.

Rapport annuel	Aperçu des résultats obtenus par les programmes de l'ARC, qui contient des précisions sur le rendement de ses programmes en relation avec ses buts, objectifs et résultats escomptés. Il comprend les états financiers à l'appui.
Rapport sur le rendement	Processus de communication de l'information sur le rendement fondée sur des faits. Les rapports sur le rendement appuient le processus décisionnel, permettent de respecter les obligations de responsabilisation et servent de fondement à la participation des citoyens et au dialogue sur le rendement avec les membres du Parlement.
Régie	Terme général désignant les institutions et les processus au moyen desquels une organisation est dirigée et contrôlée.
Rendement	Terme utilisé pour définir la mesure selon laquelle une organisation, un programme, etc. atteint ses résultats prévus par rapport aux résultats escomptés.
Renonciation	Décision de ne pas imposer les pénalités ou les intérêts applicables, soit à la demande du contribuable ou sur l'initiative de l'ARC.
Responsabilisation	Obligation de démontrer le rendement des mesures entamées et d'en assumer la responsabilité, en fonction des engagements et des réalisations attendues à cet égard.
Résultat stratégique	Expression qui décrit les activités fondamentales qui font partie du mandat d'une organisation et qui procurent des avantages durables aux Canadiens.
Résultats escomptés	Énoncés, en termes clairs et concrets, des résultats que l'ARC s'attend à réaliser au cours de la période de planification; l'Agence évaluera son rendement au moyen de ces énoncés et en rendra compte.
Risque	Expression de la probabilité d'un événement futur susceptible d'influer sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le risque est géré par une approche systématique visant à établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer et de comprendre les questions liées au risque, de prendre des mesures pour les régler et de communiquer l'information à leur sujet.
Stratégies	Terme qui décrit ce qui est fait en vue d'atteindre des cibles, des objectifs et des buts dans le cadre de la mission.
Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR)	Cadre exhaustif qui consiste en un répertoire des activités, des ressources, des résultats, des mesures de rendement et des renseignements sur la régie d'une organisation. Les activités et les résultats sont décrits selon leur relation logique les uns avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels ils contribuent. La SGRR est élaborée à partir de l'Architecture d'activités de programmes.
Valeurs	Principes directeurs définissant la culture d'entreprise d'une organisation, qui correspondent à sa philosophie de gestion.
Vision	But axé vers l'avenir pour l'organisation. Elle reflète les grands idéaux et l'ambition de relever des défis et traduit le caractère unique et les compétences particulières de l'organisation.

Liens intelligents (Smartlinks)	Initiative liée au site Web de l'ARC visant à faire le suivi des questions des utilisateurs sur différentes parties du site qui ont généré un grand nombre d'appels à un centre d'appels de l'ARC. Des numéros de téléphone spéciaux sont intégrés dans diverses pages du site Web de l'ARC, permettant à l'utilisateur de communiquer avec un agent de centre d'appels afin d'obtenir de l'aide relativement à des questions d'ordre fiscal. L'agent peut également questionner l'utilisateur sur son expérience passée immédiate dans le site à l'aide d'un sondage.
Mission	Énoncé justifiant l'existence d'une organisation sur les plans politique et socio-économique. L'énoncé de mission de l'ARC reflète son identité, sa raison d'être, les rapports qu'elle souhaite entretenir avec les principaux intervenants, sa philosophie et ses valeurs fondamentales ainsi que ses normes déontologiques.
Niveau de service (appels téléphoniques)	Pourcentage des appels téléphoniques auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente.
Norme de service	Énoncé public sur le niveau de rendement que l'ARC s'engage à atteindre et auquel les Canadiens peuvent raisonnablement s'attendre.
Objectif	Descripteurs quantitatifs et qualitatifs concrets qui permettent de définir ce qu'une organisation cherche à accomplir pendant une période déterminée.
Observation	Respect de la loi. L'observation totale des lois fiscales comprend la production de déclarations, l'inscription, le versement et la déclaration relativement aux impôts et aux prestations de façon volontaire, exacte et ponctuelle.
Orientation stratégique	Plan que nous suivons pour exécuter notre mandat, concrétiser notre vision, remplir notre mission et atteindre nos buts.
Partenaires	Autorités avec lesquelles l'ARC collabore sur diverses questions visant à un avantage mutuel ou dans le but de réaliser un objectif commun, mais pour lesquelles l'ARC ne fournit pas un service décrit dans ses activités principales.
Plan d'entreprise	Présente les principaux défis, les orientations et les objectifs de l'ARC sur une période de trois exercices, les stratégies pour atteindre ces objectifs et les mesures du rendement à utiliser pour mesurer les progrès réalisés.
Programme	Groupe d'activités connexes qui sont conçues et gérées de manière à répondre à un besoin particulier du public et qui sont souvent traitées comme une unité budgétaire.
Programme des divulgations volontaires	Programme qui donne aux contribuables la possibilité de corriger les erreurs et omissions passées et de déclarer à l'ARC leurs obligations au titre de l'impôt, sans être pénalisés.
Projet d'investissement (majeur)	Énoncé des investissements stratégiques de l'ARC pour les trois prochaines années.

Dispositions d'allègement pour les contribuables	Mesures législatives adoptées au début des années 1990 pour accorder un allègement (p. ex. renonciation aux intérêts et pénalités) aux contribuables dans certaines circonstances indépendantes de leur volonté.
Droit à prestation	Montant dû à une personne qui y a droit pour une période donnée.
Économie clandestine	Activité économique qui n'est ni déclarée ni consignée. Le paiement des impôts payables est ainsi évité.
Efficacité	Mesure dans laquelle les résultats réels d'une organisation ou d'un programme correspondent aux résultats attendus.
Efficience	Mesure dans laquelle une organisation ou un programme atteint ses résultats souhaités ou attendus en investissant le moins possible de temps, d'efforts et d'argent.
Entrepôt de données	Système qui recueille, intègre et stocke les données d'une organisation dans le but, d'une part, de produire des renseignements de gestion exacts en temps utile et, d'autre part, de soutenir l'analyse de données.
Environnement opérationnel	Se dit généralement des conditions, des tendances et des faits nouveaux qui prévalent dans l'environnement extérieur et qui ont de l'importance pour les opérations ou les orientations de l'organisation.
Équivalent temps plein (ETP)	Unité utilisée pour mesurer une période aux fins des coûts de l'emploi dans un budget de fonctionnement. Elle comprend la durée accessoire nécessairement utilisée pour les congés annuels, la formation, etc.
Exécution	Mesures prises par l'ARC pour relever les cas d'inobservation et les corriger.
Extrant	Activités, produits ou services réels qui découlent de l'exécution d'un programme ou d'une initiative.
Gestion des risques	Approche systématique visant à établir la meilleure marche à suivre en cas d'incertitude. Il s'agit notamment de déterminer, d'évaluer, de comprendre et de communiquer les questions liées aux risques, et de prendre des mesures à leur égard.
Incidence fiscale	Impôt supplémentaire déterminé grâce aux activités d'observation. Elle comprend les impôts fédéral et provincial (excluant le Québec), les remboursements d'impôt fédéral compensés ou réduits, les intérêts et les pénalités ainsi que la valeur actualisée des impôts futurs anticipés.
Indicateur	Qualification ou quantification d'une caractéristique mesurée dans le but d'évaluer l'étendue selon laquelle un résultat escompté est atteint. Autrement dit, il s'agit d'un moyen de savoir si nous avons atteint le résultat souhaité.
Infrastructure	Ensemble des biens immobiliers publics ou privés destinés à l'usage du public.
Intervenant	Tout individu, groupe ou organisme qui réclame l'attention, les ressources ou les extrants d'une organisation, ou qui est touché par ces extrants.

Annexe E : Glossaire

Activité	Une opération ou un processus interne à une organisation qui utilise des intrants pour produire des extrants, p. ex. la formation, la recherche, la construction, la négociation, les enquêtes, etc.
Admissible – Avoir droit	Se dit d'une personne qui remplit les exigences donnant droit à un service, à un paiement ou à un crédit particulier.
Architecture des activités de programme	Répertoire de toutes les activités entreprises par un ministère ou organisme qui sont décrites selon leur relation logique les unes avec les autres et avec les résultats stratégiques auxquels elles contribuent.
Assiette fiscale	Large éventail de biens et de services, de revenus, etc. qui sont assujettis à l'impôt ou à des taxes.
Cadre de responsabilisation de gestion	Document qui décrit la raison d'être, la théorie, les ressources et les structures de régie et de responsabilisation d'un programme, d'une politique ou d'une initiative et énonce un plan pour mesurer et surveiller les résultats et en rendre compte tout au long du cycle de vie de la politique, du programme ou de l'initiative. Les cadres de responsabilisation de gestion ont pour but d'aider les ministères à atteindre les résultats escomptés de leur politique, leur programme ou leur initiative.
Clients et gouvernements clients	Gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations ainsi que d'autres entités gouvernementales et semi-gouvernementales qui exécutent des programmes autorisés par le gouvernement.
Convergence des modes	Gestion intégrée de nos modes de prestation de services clés, p. ex. l'impression, le Web, le téléphone et le service en personne, servant à réduire nos coûts opérationnels et à fournir des renseignements uniformes aux contribuables, peu importe le mode choisi.
Dépenses autorisées	Dépenses initialement prévues (au budget principal des dépenses) plus le financement en cours d'exercice au titre du budget supplémentaire des dépenses ou d'autres autorisations.
Dépenses prévues	Montants correspondant au total des dépenses budgétaires prévues, que ce soit à l'aide de crédits budgétaires ou de recettes à valoir sur le crédit, et qui peuvent également comprendre des rajustements anticipés au titre des mesures budgétaires.
Développement durable	Développement qui répond aux besoins actuels sans nuire à la capacité des générations futures de répondre aux leurs.
Différend	Terme général désignant un différend, une opposition ou un appel présenté au ministre par un contribuable ou un bénéficiaire de prestation, ou en son nom, relativement à une décision de l'ARC.

2. But de la Stratégie de DD de l'ARC : assurer une prestation de services plus durable.

But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'EOG	Mesures de rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle	Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009
Les collectivités bénéficient d'une économie prospère, d'une société dynamique et équitable et d'un environnement sain pour les générations actuelles et futures.	Pourcentage des négociations, des discussions et des prises de décisions avec les partenaires dans le cadre desquelles des critères de durabilité ont été appliqués. Gains en efficience en raison de la mise en oeuvre de la Stratégie de prestation de services. Type d'économies qu'offre l'ARC à ses clients et partenaires dans le cadre de sa prestation de services Nombre total de déclarations et de déclarations électroniques remplies par les bénévoles du Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôt.	2.2.1.3 L'ARC contribue au développement économique du Canada et d'autres pays en exerçant une fonction de leadership auprès d'organisations telle l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en partageant des renseignements avec des partenaires concernant une meilleure administration fiscale, en encourageant de meilleures pratiques économiques, en collaborant avec des partenaires afin d'élaborer des règles fiscales acceptées à l'échelle internationale et en gérant et coordonnant des projets de soutien technique dans différents pays. (Annuel) 2.2.1.5 Contribuer à la durabilité économique des collectivités des Premières nations en collaborant avec les membres des Premières nations et les associations représentatives par l'intermédiaire du Comité consultatif des Premières nations et le ministère des Finances afin d'établir et d'administrer des accords d'administration fiscale avec les collectivités des Premières nations intéressées. (31 mars 2010)*

3. But de la Stratégie de DD de l'ARC : faire en sorte que nos employés intègrent les principes du développement durable.

But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'EOG	Mesures de rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle	Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009
Réduction des émissions de gaz à effet de serre.	Nombre d'installations prioritaires où le programme de transport quotidien des employés a été mis en oeuvre. Pourcentage des employés qui font un trajet quotidien. Pourcentage de l'augmentation de l'utilisation des solutions de rechange en matière de transport quotidien; pourcentage de réduction des émissions (GES) et/ou pourcentage de l'augmentation des modes de déplacement durables.	3.2.2.1 On prévoit obtenir tous les résultats des activités de transport quotidien durable des employés en 2007-2008; aucun résultat lié aux buts fédéraux n'est attendu de cette activité particulière au cours de l'exercice 2008-2009.

4. But de la Stratégie de DD de l'ARC : appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.

But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'EOG	Mesures de rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle	Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009
Renforcer les mécanismes fédéraux de gouvernance et de prise de décisions afin de soutenir le développement durable.	Indicateurs économiques, sociaux et environnementaux pour l'ARC. Fiche de rendement du DD publiée dans le Rapport annuel de l'ARC.	4.2.1.1 Continuer d'intégrer des critères de durabilité aux programmes et politiques clés de l'ARC. (Annuel) 4.2.1.3 Publier la fiche de rendement du DD dans le *Rapport annuel de 2008-2009 au Parlement*. (31 mars 2010)*

* La date limite pour atteindre le résultat est le 31 mars 2010; cependant, certaines mesures visant à appuyer cette activité seront prises au cours de l'exercice 2008-2009.

1. But de la Stratégie de DD de l'ARC : réduire les conséquences de nos opérations sur le sol, l'air et l'eau.

But fédéral pertinent du DD, y compris les buts de l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG)

Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Renforcer les mécanismes fédéraux de gouvernance et de prise de décisions afin de soutenir le développement durable.

Fixer au moins trois buts en matière d'achats écologiques sur trois ans. (EOG)

Tous les gestionnaires du matériel et tous les employés chargés des achats assistent à une formation sur les achats écologiques d'ici 2010. (EOG)

Réduire de 15 % par rapport aux niveaux de 2002-2003 les émissions de GES par voiture-kilomètre du parc automobile ministériel d'ici 2010. (EOG)

Les ministères et organismes locataires collaboreront avec le propriétaire des installations pour établir des buts valables et pour trouver des moyens de mesurer la réduction des émissions de GES d'ici 2010. (EOG)

Mesures du rendement de l'ARC tirées de la Stratégie de DD actuelle

Taux moyens de réacheminement, qui comprennent les totaux de réduction et de réutilisation dans les installations participantes.

Pourcentage annuel d'écoproduits achetés d'après la valeur des achats par rapport à la valeur annuelle totale dépensée pour les produits.

Pourcentage de la réduction des émissions causées par les voyages d'affaires; pourcentage de l'augmentation de l'utilisation des modes de déplacement durables.

Moyenne annuelle des émissions (GES) par kilomètre parcouru par les voitures faisant partie du parc automobile de l'ARC, réductions des émissions de GES.

Nombre d'installations prioritaires ayant des programmes de réduction de la consommation d'énergie; cibles de réduction de la consommation d'énergie et système de mesure en vigueur pour chaque installation prioritaire.

Résultats escomptés de l'ARC pour 2008-2009

1.1.1.4 Mesurer les taux d'acheminement des déchets, y compris les totaux de réduction et de réutilisation, et mesurer la réduction d'émissions (GES) réalisée grâce au programme de gestion des déchets dans chacune des installations prioritaires. (31 mars 2010)*

1.1.2.1 Inclure des clauses de DD et des critères environnementaux dans tous les nouveaux contrats d'approvisionnement stratégique. (Annuel)

1.1.2.3 Examiner et améliorer l'efficience du processus d'approvisionnement de l'ARC dans le cadre du travail avec ses fournisseurs, tels que le processus d'appel d'offres, les systèmes de commande, les capacités électroniques, le suivi de l'approvisionnement écologique et tout nouvel outil de passation de marchés. (31 mars 2009)

1.1.2.6 Fournir une formation sur l'approvisionnement écologique à tous les agents d'approvisionnement et à leurs gestionnaires. (31 mars 2010)*

1.1.5.1 Tous les véhicules achetés ou loués par l'ARC sont des véhicules hybrides ou à carburant de remplacement, lorsque cela est possible sur le plan opérationnel. (Annuel)

1.1.5.2 Dans la mesure du possible, toute l'essence achetée pour les véhicules routiers de l'ARC sera de l'essence mélangée à de l'éthanol. (Annuel)

1.1.6.2 Déterminer les installations prioritaires, telles que les installations dont l'État est propriétaire, dont l'ARC est la seule occupante et où le fournisseur de services peut mesurer le taux d'utilisation de l'énergie de l'immeuble et établir des données de base relatives à l'utilisation de l'énergie et aux émissions (GES). (31 mars 2009)

1.1.6.3 Mettre en oeuvre des programmes de réduction de la consommation d'énergie dans les installations prioritaires, en collaboration avec le locateur, le fournisseur de services, les responsables des biens réels et du développement durable et les autres intervenants. (31 mars 2009)

* La date limite pour atteindre le résultat est le 31 mars 2010; cependant, certaines mesures visant à appuyer cette activité seront prises au cours de l'exercice 2008-2009.

Annexe D : Stratégie de développement durable

Le 1er avril 2007, l'Agence du revenu du Canada (ARC) a lancé sa Stratégie de développement durable (DD) 2007-2010. Notre nouvelle stratégie mise sur les réalisations et les leçons tirées de notre stratégie antérieure et fixe de nouveau des objectifs ambitieux visant la réduction des répercussions de l'ARC sur l'environnement et l'amélioration de l'efficience de nos opérations. On cherchera à atteindre les objectifs de DD dans le contexte de quatre buts connexes :

- réduire les conséquences de nos opérations sur le sol, l'air et l'eau;
- assurer une prestation de services plus durable;
- faire en sorte que nos employés intègrent les principes du développement durable;
- appuyer et maintenir le développement durable par des systèmes modernes.

On peut consulter en ligne la Stratégie de DD 2007-2010 de l'Agence à l'adresse suivante : http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/xi/rc4087/rc4087-01-07f.html.

En plus de notre Stratégie de DD, l'ARC publie un plan d'action national du DD. Ce document prolonge la chaîne logique présentée dans la Stratégie de DD au niveau de l'activité personnelle. Il s'agit du niveau où des mesures concrètes sont prises en vue d'améliorer le rendement en matière d'environnement. Le plan, mis à jour chaque année, présente les liens qui existent entre les buts fédéraux et les buts, les objectifs, les cibles et les activités de DD de l'ARC. Il comprend aussi les extrants, les indicateurs et les mesures du rendement, les dates limites et les renseignements sur la structure de responsabilisation du DD à l'ARC. Le Plan d'action du DD 2007-2010 de l'ARC peut être consulté à l'adresse suivante : http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/xi/rc4369/. Vous pouvez consulter les rapports actuels et antérieurs de rendement sur le DD à l'adresse suivante : http://www.cra-arc.gc.ca/agency/sustainable_performance/menu-f.html.

Normes de service en cours d'élaboration

L'ARC demeure également déterminée à améliorer le service et à élaborer de nouvelles normes de service, comme le montrent nos travaux en cours énumérés ci-dessous. Toutefois, le travail préparatoire sur la norme relative aux demandes de renseignements téléphoniques sur les retenues d'impôt de la partie XIII a été interrompu. Les volumes étaient trop faibles pour justifier l'établissement d'une nouvelle norme de service. Les développements prévus pour 2008-2009 à 2010-2011 sont les suivants.

Activité de programme	Norme de service	Objectif proposé
Aide aux contribuables et aux entreprises (Politique législative et affaires réglementaires)	Examiner et répondre aux demandes d'enregistrement des organismes de bienfaisance à la réception d'une demande dûment remplie, selon les normes établies	80 %
	Régimes de revenus différés – répondre aux demandes de renseignements écrites dans un délai de 60 jours	85 %
	Décisions concernant la TPS/TVH, demandes de renseignements téléphoniques – répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %
	Agrément d'un régime de pension dans un délai de 90 jours	85 %
	Modifications des régimes de pension agréés dans un délai de 60 jours. Cette norme combinerait les modifications dans un délai de 9 mois et les cessations dans un délai d'un an.	85 %
	Demande de cotisations admissibles dans un délai de 270 jours. Cette norme permettrait de renommer les rapports d'évaluation actuarielle et d'élever l'objectif.	85 %
(Services de renseignements et d'information)	Demandes de renseignements générales sur l'impôt international et des non-résidents – niveau du service téléphonique. Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %
Appels	Traitement des différends	à déterminer

Programmes de prestations (AP6)

Service	Norme	Objectif
37. Prestation fiscale canadienne pour enfants – Niveau du service téléphonique	Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	75 %
38. Traitement des choix et des demandes de prestations – Rapidité	Émettre un paiement, un avis ou une explication dans un délai de 80 jours[1]	98 %
39. Traitement des choix et des demandes de prestations – Exactitude	Traiter les renseignements avec exactitude et, le cas échéant, émettre un paiement, un avis ou une lettre	98 %
40. Réponse aux demandes de renseignements sur les prestations et les crédits – Rapidité	Répondre aux demandes écrites et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels dans un délai de 80 jours[2]	98 %
41. Réponse aux demandes de renseignements sur les prestations et les crédits – Exactitude	Répondre aux demandes écrites et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels avec les renseignements appropriés et traiter avec exactitude les renseignements des nouveaux bénéficiaires, y compris l'émission d'un paiement, d'un avis ou d'une lettre	98 %
42. Validation et contrôle – Résultats de l'examen[3]	Informer le bénéficiaire des résultats de notre examen dans un délai de 45 jours après la réception des renseignements demandés	90 %
43. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant	Dans un délai de 20 jours ouvrables suivant la réception durant les périodes de pointe	90 %
44. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Exactitude – Période de pointe[4]	Traiter avec exactitude la demande et, le cas échéant, envoyer une lettre de demande de renseignements supplémentaires	98 %
45. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant	Dans un délai de 5 jours ouvrables suivant la réception en dehors des périodes de pointe	90 %
46. Traitement d'une demande pour autoriser ou annuler un représentant – Exactitude – En dehors de la période de pointe[4]	Traiter avec exactitude la demande et, le cas échéant, envoyer une lettre de demande de renseignements supplémentaires	98 %

[1] Anciennement appelée « Traitement des demandes de PFCE » – le libellé plus convivial pour cette norme a été mis en oeuvre conformément au Plan d'entreprise 2007-2008.

[2] Anciennement appelée « Mise à jour des comptes » – le libellé plus convivial pour cette norme a été mis en oeuvre conformément au Plan d'entreprise 2007-2008.

[3] Cette norme a été modifiée.

[4] Cette norme de service est nouvelle.

Services à l'entreprise

Service	Norme	Objectif
47. Demandes de données statistiques sur l'impôt de la part des clients et des contribuables	Dans un délai de 30 jours, en moyenne	100 %

Légende Norme de service modifiée Nouvelle norme de service

Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Service	Norme	Objectif
19. Réponse aux demandes de redressement faites par les contribuables (T1)	8 semaines	100 %
20. Réponse aux demandes de redressement faites par les contribuables (T1) reçues par Internet	2 semaines	100 %
21. Envoi mensuel d'un relevé des paiements provisoires aux sociétés et aux clients de la TPS/TVH[1]	Envoyé au plus tard le 18e jour du mois	95 %
22. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites sur papier	De 4 à 6 semaines	100 %
23. Traitement des déclarations de revenus des particuliers (T1) produites au moyen de la TED, d'IMPÔTEL ou d'IMPÔTNET	2 semaines	100 %
24. Traitement des déclarations des fiducies (T3)	Dans un délai de 4 mois	95 %
25. Traitement des déclarations de la taxe d'accise, des droits d'accise et du droit pour la sécurité des passagers du transport aérien	Dans un délai de 90 jours	95 %
26. Traitement des déclarations de TPS/TVH[1]	30 jours	95 %
27. Traitement des déclarations de revenus des sociétés (T2)	Dans un délai de 60 jours	90 %

[1] Cette norme a été modifiée.

Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)

Service	Norme	Objectif
28. Traitement des demandes d'allègement pour les contribuables relatives aux comptes débiteurs et aux comptes de fiducie	De 4 à 6 semaines	90 %

Observation en matière de déclaration (AP4)

Service	Norme	Objectif
29. Traitement des demandes de dérogation à la retenue de l'article 105 du *Règlement pour les non-résidents*	30 jours	85 %
Demande d'incitatifs fiscaux – RS&DE		
30. Demandes de crédits remboursables	120 jours	90 %
31. Demandes de crédits non remboursables	365 jours	90 %
32. Demandes de crédits remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	240 jours	90 %
33. Demandes de crédits non remboursables – rajustements demandés par les demandeurs	365 jours	90 %
Demandes de crédits d'impôt – Production cinématographique et magnétoscopique		
34. Demandes de crédits remboursables – non vérifiées	60 jours	90 %
35. Demandes de crédits remboursables – vérifiées	120 jours	90 %

Appels (AP5)

Service	Norme	Objectif
36. Lettre de premier contact pour les différends	30 jours	85 %

Légende Norme de service modifiée Nouvelle norme de service

Normes supprimées

Le Programme de remboursement aux visiteurs aux fins de TPS/TVH a été éliminé le 1er avril 2007, et les demandeurs ont un an à partir de cette date pour produire leurs demandes de remboursement. Ainsi, la norme de service concernant le traitement des demandes de remboursement aux visiteurs de la TPS/TVH pour 2008-2009 sera supprimée.

Établissement de rapports

En 2008-2009, nous disposerons au total de 47 normes de service. Le Rapport annuel de l'ARC comprend un rapport externe sur notre rendement par rapport à nos normes de service; il figure à l'adresse suivante : www.cra.gc.ca/agency/annual/menu-f.html. Les normes de service suivantes seront en vigueur en 2008-2009.

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Services de renseignements et d'information)

Service	Norme	Objectif
1. Programme de solution de problèmes[1]	Accusé de réception dans un délai de 2 jours ouvrables	95 %
2. Programme de solution de problèmes[1]	Résolution ou communication avec les contribuables dans un délai de 15 jours ouvrables	95 %
3. Demandes de renseignements des particuliers – Niveau du service téléphonique	Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %
4. Demandes de renseignements des entreprises – Niveau du service téléphonique	Répondre aux appels en attente dans un délai de 2 minutes	80 %

[1] Cette norme a été modifiée.

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) (Politique législative et affaires réglementaires)

Service	Norme	Objectif
5. Organismes de bienfaisance – Réponse aux demandes téléphoniques	Dans un délai de 2 minutes	80 %
6. Communication aux contribuables des décisions anticipées en matière d'impôt	Dans un délai de 60 jours, en moyenne	100 %
7. Communication aux contribuables des interprétations techniques	Dans un délai de 90 jours, en moyenne	100 %
8. Décisions et interprétations relatives à la TPS/TVH – Demandes écrites[1]	Dans un délai de 45 jours ouvrables	80 %
9. Demandes d'agrément des régimes de pension	Examen complet dans un délai de 180 jours	85 %
10. Modifications aux régimes de pension agréés	9 mois	80 %
11. Cessation des régimes de pension agréés	1 an	85 %
12. Régimes d'épargne-retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %
13. Fonds de revenus de retraite (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	80 %
14. Régimes d'épargne-études (demandes d'agrément, de modification ou de cessation)	Dans un délai de 60 jours	85 %
15. Rapports d'évaluation actuarielle	9 mois	80 %
16. Régimes de revenu différé – Réponse aux demandes écrites	Dans un délai de 60 jours	80 %
17. Régimes de participation différée aux bénéfices	Enregistrement dans un délai de 180 jours	80 %
18. Régimes de participation différée aux bénéfices	Modifications et cessations dans un délai de 270 jours (9 mois)	80 %

[1] Cette norme a été modifiée.

Légende Norme de service modifiée Nouvelle norme de service

Annexe C : Normes de service

Les normes de service externes indiquent publiquement le niveau de rendement auquel les citoyens peuvent raisonnablement s'attendre à recevoir de l'ARC en temps normal. L'ARC s'engage à élaborer et à suivre une série complète de normes de service dans des secteurs d'importance pour les contribuables et les bénéficiaires de prestations ainsi qu'à établir des rapports à cet égard. Les normes de service permettent également d'appuyer notre engagement envers les Canadiens pour ce qui est de la transparence, de la responsabilisation de la gestion et des services axés sur les citoyens.

Des normes de service qui sont constamment atteintes soutiennent l'administration des programmes de l'ARC et aident les Canadiens à observer les lois dans le domaine de la fiscalité ou des prestations.

La direction établit des objectifs qui représentent le pourcentage ou le degré d'atteinte escompté d'une norme établie. Les objectifs sont fondés sur l'infrastructure et les réalités opérationnelles, le rendement antérieur, le degré de complexité du travail et les attentes des Canadiens.

L'atteinte de nos objectifs en matière de normes de service montre que l'organisation est à l'écoute des besoins des contribuables et des entreprises.

L'ARC continue d'examiner les possibilités de mettre en place de nouvelles normes de service de façon à suivre la cadence des changements relatifs à la technologie et aux processus opérationnels, ainsi que de notre stratégie de prestation de services, en constante évolution. Nous nous servons de notre expérience en matière de normes de service en vue de revoir, de modifier ou même de supprimer certaines normes, au besoin.

Normes modifiées

On apportera un certain nombre de changements à l'ensemble actuel des normes de service de l'ARC en 2008-2009. Ils comprennent plusieurs ajustements, dont un qui représente une modification notable aux services.

Cette année, nous modifierons les objectifs des deux normes de services du Programme de solution de problèmes (PSP), qui passeront de 100 % à 95 %. Après plusieurs années de surveillance et d'établissement de rapports, il a été déterminé que ce nouveau pourcentage serait un objectif plus réaliste, tout en présentant des défis.

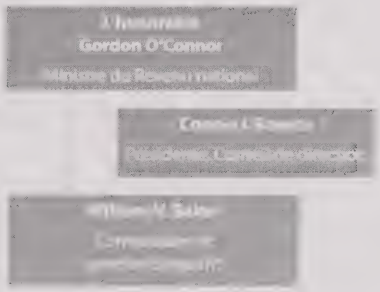
Nous tentons d'obtenir l'approbation pour modifier la norme relative à la validation et au contrôle. La norme, qui est de 60 jours, passera à 45 jours. Le secteur fonctionnel, en consultation avec les centres fiscaux, a conclu que 45 jours seraient réalisables.

Nous avons changé le nom de notre norme de service relative aux relevés de paiements provisoires, car la TPS/TVH a été ajoutée, alors qu'on a cessé l'envoi aux contribuables des relevés d'autres prélèvements. Le nouveau nom de cette norme sera « Envoi mensuel d'un relevé des paiements provisoires aux sociétés et aux clients de la TPS/TVH ».

À compter du 1er avril 2008, l'ARC prévoit changer la norme de service pour le traitement des déclarations de TPS/TVH, de 21 jours à 30 jours. Ce changement est proposé afin d'harmoniser la norme de service avec la modification législative qui est entrée en vigueur le 1er avril 2007, selon laquelle l'ARC doit dorénavant verser des intérêts aux contribuables sur les remboursements effectués après 30 jours. L'allongement du délai de la norme de service tient compte du délai de la poste, puisque nous devons compter la durée de traitement à partir de la date de production au lieu de la date de réception. L'objectif (95 %) demeurera le même. Parallèlement, le traitement des déclarations visées par la norme est intégré à la plate-forme comptable normalisée.

En ce qui concerne les décisions et les interprétations relatives à la TPS/TVH – les demandes de renseignements par écrit, en fonction du rendement enregistré en 2006-2007, soit 87 % – , nous avons élevé l'objectif de cette norme, de 75 % à 80 %.

Annexe B : Organigramme



Fred O'Riordan
Sous-commissaire
Appels

Barbara J. Slater
Sous-commissaire
Services de cotisation et de prestations

Lyse Ricard
Sous-commissaire
Programmes d'observation

Brian McCauley
Sous-commissaire
Politique législative et affaires réglementaires

Guy Proulx
Sous-commissaire
Services aux contribuables et gestion des créances

Peter Estey
Sous-commissaire
Atlantique

Lawrence Hillier
Sous-commissaire
Ontario

Arlene White
Sous-commissaire intérimaire
Pacifique

William Reich
Sous-commissaire intérimaire
Prairies

Monique Leclair
Sous-commissaire
Québec

Patricia A. MacDonald
Directrice générale
Vérification et évaluation de l'entreprise

James Ralston
Administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire
Finances et administration

Lysanne Gauvin
Sous-commissaire
Ressources humaines

Gloria Kuffner
Dirigeante principale de l'information et sous-commissaire
Informatique

Charles MacNab
Avocat général principal et avocat en chef de l'Agence
Services juridiques

Jean Chartier
Sous-commissaire
Affaires publiques

Susan Bowen
Sous-commissaire
Stratégies d'entreprise et Développement des marches

En date du 9 janvier 2008

Le Conseil de direction est chargé de surveiller l'organisation et l'administration de l'Agence ainsi que la gestion de ses ressources, services, biens, employés et contrats. Le Conseil est appuyé par quatre comités dont le mandat est d'aider le Conseil à voir à ses responsabilités en matière de supervision. Le rôle et les membres de ces comités sont décrits ci-dessous.

Comité de la vérification

Mandat Le Comité de la vérification examine le cadre comptable de l'ARC, les renseignements sur les finances et le rendement, les contrôles internes, les risques financiers et l'observation des lois financières et environnementales.

Composition

Président	J. Hewitt
Vice-président	R. Desrochers
Membres	M. Bourke, R. Healy, C. Roveto

Comité de régie d'entreprise

Mandat Le Comité de régie d'entreprise étudie tous les aspects du cadre de régie du Conseil afin de s'assurer que le Conseil fonctionne d'une manière efficace et efficiente qui appuie avec succès les activités de l'ARC.

Composition

Présidente	C. Roveto
Vice-président	H. Leeson
Membres	W. Baker, J. Hewitt, J. Nininger

Comité des ressources humaines

Mandat Le Comité des ressources humaines examine la gestion des ressources humaines à l'ARC et présente des recommandations et des conseils sur les stratégies, les initiatives et les politiques de l'ARC en matière de gestion des ressources humaines.

Composition

Président	J. Nininger
Vice-président	H. Leeson
Membres	W. Baker, G. Gillis, P. Mella, C. Roveto, S. Rudin

Comité des ressources

Mandat Le Comité des ressources étudie les budgets de fonctionnement et d'immobilisations de l'ARC et ses régimes d'investissement, ainsi que l'élaboration de stratégies et de politiques de gestion administrative visant les fonds, les biens immobiliers, les contrats, le matériel, les renseignements, les technologies de l'information et les obligations environnementales.

Composition

Président	C. Belliveau
Vice-président	R. Malcolm
Membres	W. Baker, A. Gingras, C. Roveto, S. Tessier

Annexe A : Conseil de direction

Composition du Conseil

Le Conseil de direction de l'Agence du revenu du Canada est composé de 15 membres nommés par le gouverneur en conseil. Parmi les membres se trouvent le président, le commissaire et premier dirigeant, un directeur nommé par chaque province, un directeur nommé par les territoires et deux directeurs nommés par le gouvernement fédéral. Les membres du Conseil offrent une perspective du secteur privé et une démarche d'entreprise à la direction et, à cet égard, ils ont plaidé en faveur d'un important programme axé sur le changement à l'ARC.

Dans le tableau suivant figurent les membres du Conseil au mois de janvier 2008.

Connie I. Roveto, B.A., B.Ed., IAS.A
Présidente, Conseil de direction
Présidente
Cirenity Management
Toronto (Ontario)

Camille Belliveau, FCGA, CFP
Directeur général
Groupe EPR Canada Group Inc.
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Myles Bourke, B. Com., FCA
Directeur d'entreprise
Lethbridge (Alberta)

Raymond Desrochers, CA, CFE, B.Com.
Partenaire
BDO Dunwoody s.r.l. Comptables agréés
Winnipeg (Manitoba)

Gordon Gillis, B.A., LL.B.
Avocat et expert-conseil
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

André Gingras
Fondateur et directeur
André Gingras et Associés Inc.
Montréal (Québec)

Robert J. (Bob) Healey, B.Com., CFP, FCA
Comptable agréé
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

James J. Hewitt, FCMA
Directeur d'entreprise
Penticton (Colombie-Britannique)

Howard A. Leeson, Ph.D.
Membre senior
Institut de politiques d'intérêt public de la Saskatchewan
Regina (Saskatchewan)

Rod Malcolm, CA
Directeur d'entreprise
Iqaluit (Nunavut)

Patricia J. Mella, B.A., B.Ed., M.A.
Directrice d'entreprise
Stratford (Île-du-Prince-Édouard)

James R. Nininger, B.Com., M.B.A., Ph.D.
Directeur d'entreprise
Ottawa (Ontario)

Stephen E. Rudin, MSPH, M.Ed., CHE
Conseiller en soins de santé
Toronto (Ontario)

Sylvie Tessier, B.Sc., M.B.A., ing., IAS.A
Directrice conseil
Sierra Systems
Toronto (Ontario)

William V. Baker, B.A., M.A., IAS.A
Commissaire et premier dirigeant
Agence du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
		(en milliers de dollars)		
Rajustements techniques :				
Rajustement aux services de gestion des locaux		**22 021**	29 367	29 367
Rajustement au RPC/AE – Crédit 1	98 610	**5 750**	9 936	12 409
Prestations de maternité et indemnités de départ	59 951	–	–	–
Régime d'avantages sociaux des employés	43 644	–	–	–
Rajustements de 2007-2008 aux revenus disponibles	30 584	–	–	–
Conventions collectives / récompenses	12 559	**41 366**	71 479	89 269
Rajustements de 2007-2008 des revenus à valoir sur le crédit	(98 610)	**(5 750)**	(9 936)	(12 409)
Retard dans l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger	(2 262)	–	–	–
	144 476	**63 387**	100 846	118 636
Total des rajustements	1 063 725	**137 843**	179 073	184 142
Total des dépenses prévues	4 443 649	**3 875 204**	3 903 488	3 914 276
Moins : Revenus disponibles selon la *Loi sur l'Agence du revenu*	174 221	**161 263**	161 405	161 389
Revenus non fiscaux non disponibles (Activités de l'Agence)	50 731	**50 731**	50 731	50 731
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	255 266	**244 069**	248 082	250 827
Total des dépenses pour l'Agence	**4 473 963**	**3 907 279**	3 939 434	3 952 983
Équivalents temps plein	39 856	**40 774**	40 710	40 592

Renseignements sommaires

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
		(en milliers de dollars)	
Ressources financières	3 875 204	3 903 488	3 914 276

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ressources humaines (équivalent temps plein)	40 774	40 710	40 592

Les tableaux suivants sont disponibles par voie électronique et se trouvent sur le site web du Conseil du Trésor à l'adresse : http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2008-2009/p3a_f.asp

Tableau 3 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Tableau 5.1 : Revenus disponibles

Tableau 5.2 : Revenus non fiscaux non disponibles (Activités de l'Agence)

Tableau 2 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
	en milliers de dollars			
Activité de programme				
Aide aux contribuables et aux entreprises	295 387	**380 755**	376 424	376 223
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	838 868	**884 676**	871 441	873 334
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	751 791	**782 128**	782 996	780 086
Observation en matière de déclaration	1 168 185	**1 392 634**	1 393 968	1 395 762
Appels	153 811	**179 690**	178 644	178 817
Programmes de prestations	335 843	**384 088**	388 987	396 841
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	3 543 885	**4 003 971**	3 992 460	4 001 063
Moins : Revenus à valoir sur le crédit 1	163 961	**266 610**	268 045	270 929
Total du budget principal des dépenses	3 379 924	**3 737 361**	3 724 415	3 730 134
Rajustements				
Report de 2006-2007	167 724	–	–	–
Budgets supplémentaires des dépenses				
Paiement législatif – Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre	437 000	–	–	–
Transfert de Travaux publics et services gouvernementaux Canada – services de gestion des locaux	257 146	–	–	–
Mesures budgétaires provenant du budget fédéral de 2007	45 228	–	–	–
Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	21 531	**74 456**	78 227	65 506
Initiative nationale pour lutter contre l'évitement fiscal inter-provincial par les sociétés	19 344	–	–	–
Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre	15 060	–	–	–
Mesures budgétaires provenant du budget fédéral de 2006	10 519	–	–	–
Financement pour les activités juridiques et celles liées à la compensation de la dette fiscale	4 606	–	–	–
Paiement législatif – Prestations pour les coûts de l'énergie	3 000	–	–	–
Transfert du ministère de la Justice Canada – PUGE, Omnibus 2006, Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre, Initiative nationale pour lutter contre l'évitement fiscal par les sociétés	773	–	–	–
Stratégie nationale anti-drogue	660	–	–	–
Programmes de publicité gouvernementale	550	–	–	–
Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)	205	–	–	–
Transfert du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest – À l'appui du bureau régional du ministre en Saskatchewan	100	–	–	–
Examen quinquennal de tous les programmes de subventions et de contributions en cours	91	–	–	–
Directive du Cabinet sur la rationalisation des règlements	59	–	–	–
Rajustement aux recouvrements relatifs au Régime de pensions du Canada (RPC) et à l'Assurance-emploi (AE)	(41 835)			
Retard dans l'adoption des dispositions législatives relatives aux fiducies à l'étranger	(22 081)	–	–	–
Transfert aux Affaires étrangères et Commerce international – Soutien au personnel de l'ARC dans les missions à l'étranger	(231)	–	–	–
Transfert à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada – En soutien de la communauté nationale des gestionnaires	(200)	–	–	–
	751 525	**74 456**	78 227	65 506

Tableaux financiers

Tableau 1 : Crédits votés et législatifs

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal 2008-2009	Budget principal 2007-2008
		(en milliers de dollars)	
1	Dépenses du programme et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	**2 933 062**	2 607 505
(L)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	**76**	75
(L)	Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*	**161 263**	143 637
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)	**400 644**	402 675
(L)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	**219 000**	205 000
(L)	Paiements aux agences privées de recouvrement en vertu de l'article 17,1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	**23 316**	21 032
	Total de l'Agence	**3 737 361**	3 379 924

Le montant inscrit au budget principal des dépenses de l'Agence du revenu du Canada pour 2008-2009 a augmenté de 357,4 millions de dollars par rapport à 2007-2008; les principales modifications apportées sont les suivantes :

L'augmentation nette de 325,5 millions de dollars au crédit 1 attribuable à :

- une augmentation de 260,3 millions de dollars relativement au transfert du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les services de gestion des locaux;
- une augmentation de 87,6 millions de dollars découlant du budget fédéral de 2006 et de 2007 pour tenir compte des mesures de vérification et d'exécution législatives améliorées ainsi que d'autres mesures stratégiques et organisationnelles;
- une augmentation de 33,9 millions de dollars relative à l'évitement fiscal inter-provincial par les sociétés, à l'Entente canado-américaine de 2006 sur le bois d'oeuvre, de même qu'à d'autres rectifications mineures;
- une diminution de 56,3 millions de dollars liée aux recouvrements relatifs au régime de pensions du Canada et à l'assurance-emploi, aux initiatives au titre des économies coût-efficacité réalisées au budget fédéral 2007 et à d'autres rectifications mineures.

Une augmentation de 17,6 millions de dollars en recettes disponibles liées essentiellement aux services informatiques fournis par l'Agence du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC);

Une augmentation de 14 millions de dollars de l'allocation spéciale pour enfants correspondant aux allocations pour enfants admissibles sous le soin d'institutions spécialisées.

Conclusion du commissaire

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est une organisation à haut rendement qui fournit non seulement plus de services que jamais, mais à un plus grand nombre de clients fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations. Notre réputation à titre d'administration fiscale et de fournisseur de prestations de renommée mondiale est ancrée dans de solides antécédents en matière de rendement. Par conséquent, toutes les stratégies que nous mettons en place doivent reconnaître la dépendance et la confiance qu'ont nos clients dans notre rendement. Nous voulons que les Canadiens comprennent que nous avons à coeur la confiance qu'ils nous témoignent.

L'environnement dans lequel nous évoluons présente des obstacles importants au rendement de haut niveau. Toutes les organisations doivent faire face à certains défis, comme celui d'assurer la durabilité des opérations, de renforcer l'infrastructure de la technologie de l'information et d'atténuer les répercussions d'un effectif vieillissant. D'autres défis sont particuliers aux administrations fiscales, comme les questions d'observation en évolution et la croissance de la dette fiscale, que connaissent tous les pays membres de l'OCDE, dont fait partie le Canada. Voilà la toile de fond à partir de laquelle nous avons élaboré notre *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*.

« Je sais que ce plan est ambitieux et de grande envergure, mais nous ne méritons rien de moins. »
William V. Baker

Pour relever ces défis et nous assurer de continuer de fonctionner comme une organisation à haut rendement, nous concentrerons nos efforts sur l'atteinte de l'excellence dans deux secteurs.

L'excellence dans l'exécution de programmes et l'excellence dans le milieu de travail

Notre première stratégie est centrée sur l'excellence dans l'exécution de programmes. Nous mettrons l'accent sur l'amélioration de notre service aux Canadiens, l'accroissement de nos efforts pour traiter les cas d'inobservation et le renforcement de la confiance que nous témoignent nos clients, puisqu'il s'agit là de facteurs clés pour ce qui est de la réalisation de nos résultats et du maintien de la confiance des Canadiens dans nos opérations. Notre deuxième stratégie reconnaît que le fondement de notre solide rendement est le dévouement et la compétence des employés de l'ARC, leur engagement envers l'apprentissage et leur capacité de réaction. C'est pourquoi cette stratégie mise sur nos effectifs. La création d'un régime de ressources humaines moderne et progressif est essentielle au succès de notre organisation, alors que nous poursuivons nos efforts visant à maintenir et à attirer des talents de premier ordre.

Je me réjouis à l'idée de travailler avec mes collègues à la mise en oeuvre de ces stratégies. Je suis convaincu qu'elles continueront de faire la promotion d'une culture de réalisation et d'excellence à l'ARC, menant à une valeur ajoutée pour nos gouvernements clients et contribuant à la qualité de vie des Canadiens.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada

William V. Baker

Régie de l'Agence et le Conseil de direction

Le Conseil de direction est formé de personnes provenant de partout au Canada, qui ont une expérience diverse et professionnelle des secteurs privé, public et sans but lucratif. Le Conseil a pour mandat de présenter un point de vue stratégique aux opérations de l'ARC et de favoriser une gestion et une prestation de services saines.

Voici un résumé des priorités du Conseil pour la période de 2008-2009 à 2010-2011. Les priorités sont regroupées selon les responsabilités législatives de surveillance du Conseil.

Organisation et administration	Ressources et services	Personnel
• Le Cadre de surveillance du Conseil de direction sera mis en oeuvre en 2008 afin de faciliter une méthode rigoureuse et fondée sur la preuve visant à démontrer la surveillance, par le Conseil, de la gestion de l'Agence.	• Surveiller tous les principaux projets, y compris plusieurs initiatives de la TI, et superviser le perfectionnement des pratiques d'établissement des coûts et des rapports de gestion de projets de l'Agence.	• Surveiller le progrès de l'initiative de la Norme de classification de l'Agence et fournir des directives à la gestion quant à sa mise en oeuvre.
• Surveiller la mise en oeuvre du Programme de gestion des risques de l'entreprise de l'Agence, y compris l'établissement d'une fonction de gestion du risque et d'un centre d'expertise.	• Fournir une surveillance et une orientation pour un bon nombre d'initiatives afin de renforcer l'intégrité des systèmes et des processus financiers de l'Agence. • Approuver et surveiller la Stratégie de services de l'ARC, et examiner les rapports du Bureau de l'ombudsman des contribuables sur les questions naissantes et systémiques liées au service.	• Faire des suggestions et approuver les investissements et les stratégies liés à la planification de la relève et à la gestion des talents.

- mettre en oeuvre une stratégie de branding qui correspond à l'orientation future de l'ARC et promouvoir la nouvelle promesse du branding de l'ARC.

Finances et administration

Pour maintenir la confiance dans notre capacité à percevoir des recettes et distribuer des versements, l'ARC poursuivra son environnement de contrôleur et une régie administrative saines. Nous appuierons l'exécution de nos programmes d'impôt et de prestations en mettant l'accent sur les priorités suivantes :

- faire progresser nos capacités en gestion du risque d'entreprise;
- améliorer davantage la comptabilisation et l'établissement de rapports sur les recettes fiscales fondés sur une comptabilité d'exercice;
- fournir à l'Ontario des renseignements exacts et opportuns sur ses recettes tirées de l'impôt sur le revenu des sociétés;
- mettre en oeuvre le Cadre de contrôle financier;
- élaborer un processus de certification de l'administrateur supérieur des affaires financières;
- mettre en oeuvre le Cadre de surveillance continue des contrôles;
- renforcer les liens entre les ressources et les résultats;
- améliorer nos pratiques en matière d'établissement de coûts et de rapports.

Vérification et évaluation de l'entreprise

Les activités de vérification et d'évaluation de l'entreprise se poursuivront afin de fournir au commissaire, au Conseil de direction et à la haute direction des renseignements indépendants et objectifs, des conseils et une assurance quant à la sûreté du cadre de gestion de l'Agence, ainsi qu'à l'efficacité, l'efficience et l'optimisation des ressources de ses stratégies, programmes et pratiques.

Services juridiques

Notre sous-activité des Services juridiques donnent des conseils juridiques en ce qui a trait à nos opérations et à nos politiques. Pour améliorer l'expertise de l'ARC, les Services juridiques offriront une formation dans les domaines de l'accès à l'information et des renseignements personnels, de la confidentialité aux fins de l'impôt, de l'éthique et des conflits d'intérêts, et de différents secteurs du droit public.

Stratégies d'entreprise et développement des marchés

L'ARC est proactive dans ses efforts auprès de ses partenaires provinciaux et territoriaux. Au cours de la période de planification, plusieurs priorités clés seront lancées dans ce domaine, y compris les suivantes :

- achever notre travail de définition des services et des niveaux de service que l'ARC offrira en vertu d'accords de perception fiscale;
- rechercher des accords de recouvrement des coûts lorsque les gouvernements clients veulent accéder à des niveaux de service améliorés;
- lancer un registre électronique national afin de repérer et d'évaluer de façon plus efficace la diffusion de renseignements sur les contribuables;
- faire progresser un Cadre de recherche intégré afin de permettre la coordination plus efficace de nos activités de recherche;
- examiner notre état de préparation quant à l'administration des accords liés à la taxe de vente harmonisée;
- aller de l'avant avec l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

Services à l'entreprise (AP7)

Aperçu du programme

Notre activité de programme « Services à l'entreprise » comprend la gestion des ressources humaines, la technologie de l'information, les affaires publiques, les finances et l'administration, la vérification et l'évaluation de l'entreprise, les services juridiques et les stratégies d'entreprise et le développement des marchés. Ces activités sont interreliées, et en gérant nos services à l'entreprise de manière intégrée dans toute l'ARC, nous veillons à ce que nos services d'impôt et de prestations obtiennent l'orientation, l'infrastructure et les ressources nécessaires pour une prestation de service efficace.

Stratégies de programme

Le renforcement de notre infrastructure de gestion est une priorité clé dans l'appui de l'exécution de programmes de l'ARC au cours de la période de planification.

Ressources humaines

L'ARC est responsable de son propre régime de ressources humaines. Pour donner suite aux plans établis relativement à notre thème stratégique d'un milieu de travail engagé envers l'excellence, les priorités suivantes des ressources humaines seront entreprises au cours de la période de planification :

- promouvoir des investissements soutenus et ciblés en apprentissage;
- améliorer le cadre d'évaluation, de surveillance et de rapports pour la gestion du rendement des employés;
- continuer de favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire;
- améliorer la gestion des ressources humaines axée sur les compétences;
- aller de l'avant avec la réforme de la classification de l'ARC et la réduction du nombre de groupes de classification;
- mettre en oeuvre l'Accord sur les ressources humaines avec le ministère du Revenu de l'Ontario.

Technologie de l'information

Puisque l'ARC rassemble et traite d'importants volumes de données, la technologie de l'information est une partie fondamentale de nos opérations et un outil habilitant clé de notre prestation de services et de l'observation. Nos priorités liées aux solutions et à l'infrastructure de la technologie de l'information (TI) comprennent ce qui suit :

- assurer l'intégrité et la sécurité continues des fonds de données électroniques;
- améliorer la capacité de rétablissement des applications et services essentiels de la TI;
- mettre en oeuvre des mises à niveau de la technologie réseau;
- continuer à faire progresser le programme d'établissement de l'entrepôt de données et des Renseignements d'entreprise et d'aide à la décision de l'ARC;
- débuter la planification en vue du déménagement au nouveau Centre de données du gouvernement du Canada;
- améliorer l'efficacité de l'environnement informatique réparti;
- élaborer une stratégie et un plan de durabilité des applications.

Affaires publiques

Cette sous-activité vient appuyer l'approche de l'ARC à l'égard de la promotion de l'observation volontaire par l'intermédiaire de communications efficaces. Au cours de la période de planification, les priorités suivantes seront menées :

- améliorer notre façon de parler aux Canadiens au sujet des avantages du régime d'observation volontaire du Canada et des risques liés à la participation à des stratagèmes d'évitement fiscal abusifs;

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Maintenir des niveaux élevés de service et de responsabilité dans l'exécution des principaux programmes (suite)	– Vidéo faisant la promotion du crédit d'impôt pour personnes handicapées à l'intention d'un public universitaire et collégial	• 2008-2009
	– Promotion du dépôt direct auprès des bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH	• 2009-2010
	• Mettre en oeuvre la stratégie d'examen de la qualité	• 2008-2009
• Maintenir la confiance des bénéficiaires de prestations et des gouvernements clients en renforçant la validation et les contrôles	• Mettre en oeuvre les recommandations issues de la Stratégie en matière d'observation	
	– Établissement de repères annuels pour l'observation du programme de crédit pour la TPS/TVH, et lancement de stratégies visant à réduire le nombre de cas d'inobservation	• 2008-2009
	• Collaborer avec les partenaires en vue de négocier l'échange d'avis d'un événement démographique pour un particulier	
	– Réception des renseignements de cinq provinces sur les décès, en vertu du Système national d'acheminement des données	• 2009-2010
• Gérer la croissance des activités et les partenariats	• Distribuer les premiers paiements anticipés trimestriels de la PFRG	• Avril 2008 – selon l'engagement diffusé dans le site Web de l'ARC
	• Élargir les possibilités d'échange de données (p. ex. Programmes de vérification du revenu) avec d'autres clients	• À mesure qu'un nouveau client s'ajoute, lorsqu'il passe de l'étape de la mise à l'essai à celle de la production
	• Élaborer un cadre de travail pour l'évaluation afin d'orienter l'achèvement d'une évaluation formative qui examinera l'efficacité et l'efficience des processus et procédures établis dans le cadre de l'administration de la PUGE, en collaboration avec RHDSC	• 2008-2009

Initiatives prioritaires — Programmes de prestations

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Continuer d'améliorer la qualité des services d'information fournis	• Élaborer un nouveau programme national d'apprentissage de la qualité et de l'exactitude	• 2008-2009
	• Assurer la mise à jour exacte des documents de référence internes	• 2008-2009
• Assurer la capacité de notre infrastructure de distribution des prestations à appuyer les activités principales et la croissance	• Continuer l'application des éléments de la gestion des processus afin d'élaborer des normes nationales pour nos principaux programmes	• 2009-2010
	• Réévaluer les systèmes de base et augmenter la souplesse dans l'exécution du programme – Renouvellement du système d'identification des particuliers	
	– Amélioration des outils de gestion de l'information	• 2009-2010
	– Amélioration des services de partage des renseignements	• 2010-2011
	– Amélioration des services de collecte et de stockage des données	• 2010-2011
	• Mettre en oeuvre un nouveau système de gestion des cas pour les flux de travail de base pour les prestations	• 2009-2010
• Maintenir des niveaux élevés de service et de responsabilité dans l'exécution des principaux programmes	• Améliorer Mon dossier et accroître son utilisation :	
	– Amélioration de la fonctionnalité pour la Prestation fiscale pour le revenu gagné (PFRG)	• 2008-2009
	– À l'option Demander les prestations pour enfants – mettre à jour les renseignements sur l'enfant	• 2009-2010
	– À l'option Demander les prestations pour enfants – mettre à jour l'état civil	• 2010-2011
	• Appliquer la stratégie des communications afin de faire connaitre davantage les programmes et les obligations :	
	– Envois ciblés à l'intention des bénéficiaires de prestations éventuels	• 2008-2009

Stratégies du programme

L'activité de programme « Programmes de prestations » vient appuyer la réalisation du résultat stratégique de l'ARC en ce qui a trait aux prestations. Puisque nous traitons des millions de paiements exacts et en temps opportun chaque année pour les bénéficiaires de la PFCE, de la PUGE et du crédit pour la TPS/TVH, y compris les paiements en vertu des programmes de prestations et de crédits provinciaux et territoriaux, les Canadiens se fient sur nous pour maintenir l'excellence dans l'exécution des programmes de prestations.

Amélioration du service

Nous continuons à investir dans la technologie dans le cadre de notre infrastructure souple.

Nous améliorerons les options du libre-service

Nous accroîtrons les options du libre-service par Internet, appuyé par le Bureau d'aide des services électroniques, afin de nous assurer que les bénéficiaires de prestations ont accès aux renseignements opportuns et exacts dont ils ont besoin et qu'ils sont en mesure de déclarer leurs changements de situation qui touchent leurs paiements. Bien que nous poursuivions les efforts visant à migrer les bénéficiaires de prestations vers des voies de renseignements plus abordables et accessibles, nous améliorerons également les niveaux de service téléphonique appropriés étant donné que cela demeure le mode de communication privilégié des bénéficiaires, surtout ceux qui n'ont peut-être pas accès à Internet. Pour assurer des versements rapides et exacts aux personnes admissibles, nous continuerons aussi l'effort pluriannuel visant l'examen de nos systèmes de base pour la distribution des prestations.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Pour maintenir le taux d'observation général en matière de prestations et la confiance des bénéficiaires de prestations, nous devons nous assurer que les bonnes prestations sont envoyées aux familles et aux particuliers appropriés.

Nous renforcerons les mesures de validation des prestations

Nous continuerons de mettre en oeuvre notre stratégie d'observation en matière de prestations et d'améliorer nos techniques de validation, en fonction de l'éducation, d'une observation facilitée et d'une présence d'exécution crédible.

Le fait de maintenir nos antécédents de rendement solide en matière d'administration des prestations en améliorant l'infrastructure nationale de distribution des prestations de l'ARC permettra également de maintenir la confiance des gouvernements clients pour lesquels nous exécutons des programmes.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Ressources du programme

Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	384 414	390 803	399 213

Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	2 018	1 961	1 956

Mesures — Programmes de prestations

Résultat escompté – Les bénéficiaires de prestations ont accès à des renseignements exacts et en temps opportun.

Renseignements en temps opportun

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des appels sur la PFCE auxquels on a répondu dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente	75 %
Réponse aux demandes de renseignements téléphoniques sur le crédit pour la TPS/TVH dans un délai de deux minutes suivant la mise en attente	À l'étude

Renseignements exacts

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour de façon précise pour les agents des Services de prestations	100 %

Renseignements accessibles

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des demandeurs de la PFCE qui réussissent à joindre le service téléphonique de l'ARC	90 %
Demandeurs du crédit pour la TPS/TVH qui joignent notre service téléphonique	À élaborer au cours de 2008-2009

Résultat escompté – Les décisions en matière d'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service pour l'AP6 à l'annexe C)	Divers
Pourcentage des bénéficiaires de prestations qui se disent satisfaits des services reçus	90 %
Pourcentage des comptes de PFCE ajustés qui étaient ciblés en vertu des programmes de validation	50 %

Programmes de prestations (AP6)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Programmes de prestations » appuie les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux visant à venir en aide aux familles et aux enfants, aux ménages à revenus faible et moyen et aux personnes handicapées. Nous fournissons aux Canadiens des prestations, des crédits et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social. L'ARC administre trois programmes fédéraux qui émettent des versements de prestations :

- la Prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE);
- le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH);
- l'allocation spéciale pour enfants (ASE).

L'ARC fournit aussi la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE) pour le compte de Ressources humaines et Développement social Canada et elle administrera les paiements anticipés de la nouvelle Prestation fiscale pour le revenu de travail en fonction des versements annuels estimatifs. De plus, elle administre le crédit d'impôt pour personnes handicapées, en vertu duquel les versements sont envoyés au moment du traitement des déclarations de revenus et de prestations des particuliers au lieu de l'être sous forme de paiements directs au comptant.

Avec le lancement, en juillet 2007, du programme de Prestation ontarienne pour enfants, nous administrons maintenant 18 programmes de prestations et de crédits continus pour le compte des provinces et des territoires. De plus, nous exécutons des programmes de paiements uniques afin de répondre aux priorités immédiates des gouvernements, et nous appuyons l'administration de programmes (allant des prestations sociales aux prestations d'assurance-maladie complémentaires) par l'intermédiaire de services d'échange et de transfert de données offerts pour d'autres ordres de gouvernement. En tout, en 2006-2007, l'ARC a administré 72 programmes et services différents liés aux prestations pour les provinces, les territoires et d'autres ministères.

Cette activité de programme se divise en deux sous-activités, qui fonctionnent de concert afin de s'assurer que les Canadiens reçoivent les versements auxquels ils ont droit.

La sous-activité **Demandes de renseignements sur les prestations** fournit aux bénéficiaires de prestations les outils, l'aide et les renseignements dont ils ont besoin en assurant des services de haute qualité au téléphone et en personne, et au moyen de la voie du libre-service.

La sous-activité **Administration des programmes de prestations** est chargée d'émettre plus de 15 milliards de dollars en paiements de prestations et de crédits pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Cette sous-activité fournit les bons outils et les bons renseignements afin que les bénéficiaires éventuels puissent nous donner les renseignements dont nous avons besoin pour les inscrire aux services de prestations appropriées et veiller à ce qu'ils reçoivent en temps opportun les paiements de prestations exacts. Des activités d'examen sont effectuées afin de s'assurer que seuls les bénéficiaires admissibles reçoivent des prestations et des crédits, et que les montants qu'ils reçoivent sont exacts, conformément à la loi. Puisque le nombre de demandes de recours liés aux prestations est peu élevé, la charge de travail est traitée par les Appels des Services fiscaux (AP5).

des dispositions d'allègement pour les contribuables. En outre, nous favoriserons des partenariats de travail plus solides dans toute l'ARC lors des examens de la qualité des dossiers terminés liés aux dispositions d'allègement pour les contribuables.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et la confiance, sont énumérées ci-dessous.

Initiatives prioritaires — Appels

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Examiner et renforcer les opérations et les processus des activités principales	• Maintenir et miser sur les objectifs de rendement établis pour le programme du RPC/AE	• 2009-2010
	• Continuer les travaux visant à améliorer la capacité électronique	• 2008-2009
	• Créer les centres d'expertise pour notre Programme des dossiers importants des Appels	• 2008-2009
	• Mettre au point l'infrastructure (réorganisation des bureaux locaux)	• 2008-2009
	• Restructurer la TPS/TVH – veiller à une mise en oeuvre sans heurts de la restructuration en ce qui concerne les appels	• À déterminer
	• Administrer les oppositions et les différends déposés à la suite des cotisations d'impôt sur le revenu des sociétés en ce qui concerne l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	• À déterminer
• Améliorer l'uniformité de l'administration, à l'échelle de l'Agence, des dispositions d'allègement pour les contribuables	• Améliorer la capacité du système à faciliter une meilleure saisie des données et de meilleurs rapports du programme quant aux montants auxquels nous avons renoncé en vertu des dispositions d'allègement pour les contribuables	• 2008-2009
• Officialiser le processus du règlement des plaintes liées au service	• Procéder à la collecte des données, à l'analyse et à l'établissement de rapports sur les plaintes liées au service, y compris la détermination des questions systémiques.	• 2008-2009

Résultat escompté – Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Plaintes liées au service – accusé de réception dans un délai de 48 heures	90 %
Plaintes liées au service – communication avec les contribuables dans un délai de 15 jours	90 %
Dispositions d'allègement pour les contribuables – application uniforme (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	90 %

Stratégies de programme

L'activité de programme « Appels » appuie la réalisation des résultats stratégiques de l'ARC en offrant un mécanisme de recours aux contribuables. La protection de l'assiette fiscale du Canada peut être touchée par la confiance du public envers l'équité du système général d'administration fiscal et par la confiance des Canadiens dans l'intégrité de l'ARC.

Amélioration du service

L'activité de programme « Appels » a pour but de veiller à ce que les Canadiens continuent de recevoir un examen rapide et impartial de leurs décisions contestées. De notre côté, nous étudierons les options pouvant améliorer la prestation de services du programme des Appels en continuant l'examen visant à renforcer les processus et les opérations de nos activités principales.

Afin d'accroître la rapidité, nous continuerons de miser sur les efficiences issues de la création des centres d'arrivages dans deux centres fiscaux qui reçoivent les différends liés à l'impôt sur le revenu et aux taxes à la consommation. Nous terminerons la création des centres d'expertise dans les bureaux des services fiscaux sélectionnés pour notre Programme des dossiers importants des Appels afin d'améliorer l'exécution de ce programme.

Nous maintiendrons et miserons sur les objectifs de rendement du programme du RPC/AE afin d'améliorer la rapidité et les efficiences issues de l'état amélioré de l'inventaire du RPC/AE.

Nous formaliserons l'initiative des Plaintes liées au service de l'ARC

Les Canadiens s'attendent à ce que l'ARC leur offre un service de qualité. Il y aura toutefois des situations où le service que nous offrons entraînera des plaintes. Nous devons veiller à ce que les plaintes reçues des contribuables soient traitées rapidement et de façon uniforme. Par conséquent, nous avons amélioré le processus de règlement des plaintes liées au service au moyen de la collecte des données, de l'analyse et de l'établissement de rapport de ces activités. Ce processus officialisé fera en sorte que l'ARC sera plus transparente et responsable, tout en donnant aux contribuables un niveau de confiance supplémentaire dans l'ARC.

Pour répondre aux demandes des contribuables et accroître l'accès à nos services, nous continuerons de travailler en vue d'améliorer les capacités électroniques du service en ligne des Appels que nous offrons.

Renforcer la confiance

La confiance du public envers l'équité de notre administration des lois fiscales du Canada est essentielle à la protection de l'assiette fiscale du Canada. Pour renforcer cette confiance, les dispositions d'allègement pour les contribuables permettent à l'ARC d'annuler ou de renoncer aux pénalités et/ou aux intérêts pour les contribuables qui ne sont pas en mesure de respecter leurs obligations en raison de circonstances hors de leur contrôle.

Nous améliorerons l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables

Pour améliorer l'uniformité et fournir de meilleurs rapports sur le programme, nous accroîtrons les capacités relatives à l'administration du Programme

Appels (AP5)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Appels » règle les conflits entre l'ARC et les contribuables en menant des examens justes et impartiaux. Nous offrons ce service en examinant les décisions contestées par les contribuables et les bénéficiaires de prestations dans les domaines de l'impôt sur le revenu, des taxes à la consommation, du droit à pension en vertu du Régime de pensions du Canada et de l'assurabilité de l'emploi en vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Lors de tout appel subséquent devant les tribunaux, nous avons la responsabilité de collaborer avec le ministère de la Justice.

Nous sommes aussi responsables de gérer l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables dans l'ensemble des activités de programme de l'ARC et le processus de règlement des plaintes liées au service nouvellement créé pour l'ARC.

Ressources du programme

Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	165 346	169 281	171 359

Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	1 652	1 661	1 676

Mesures — Appels

Résultat escompté – Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées.

Impartialité

Nos indicateurs	Objectif actuel
Activités des appels qui ont atteint les normes internes en matière d'uniformité (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	Divers
Activités des appels qui ont atteint les normes internes en matière de transparence (conformément au Programme d'assurance de la qualité)	À déterminer

Rapidité

Nos indicateurs	Objectif actuel
Norme de service en matière de première communication	85 %
Jours ouvrables moyens pour achever le traitement des conflits liés à l'impôt sur le revenu, aux taxes à la consommation et au RPC/AE	En cours d'élaboration
Jours ouvrables moyens pour achever un cas[1]	Divers
Âge moyen de l'inventaire en cours de traitement	Tendance neutre ou à la baisse

[1] La cote générale se fonde sur le fait que les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs fixés pour les charges de travail combinées.

L'ARC continue la mise en oeuvre d'un plan d'action lié à une stratégie de communication en matière d'observation afin d'informer les contribuables de leurs obligations et des conséquences de l'inobservation. La stratégie se doit également de démontrer que l'ARC prend des mesures décisives dans la lutte contre les cas d'inobservation de façon à ce que les contribuables fassent des choix en pleine connaissance des risques inhérents à un tel comportement contrevenant. Cette approche directe relative aux communications augmente la confiance.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Initiatives prioritaires — Observation en matière de déclaration

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Examen de l'observation	• Cerner les nouveaux risques liés à l'observation et mettre en oeuvre des stratégies visant à les traiter	• 2008-2009
• Planification fiscale de plus en plus sophistiquée	• Mettre en oeuvre un plan d'action en matière d'observation fiscale internationale	• 2008-2009
	• Mettre en oeuvre un plan d'action pour l'évitement fiscal interprovincial et l'attribution provinciale du revenu	• 2009-2010
• Économie clandestine	• Évaluer les résultats des projets pilotes entrepris en 2005-2006	• 2008-2009
• Observation de la TPS/TVH à risque élevé	• Évaluer les résultats des projets pilotes entrepris en 2005-2006	• 2008-2009
• Stratégie de communication en matière d'observation	• Mettre en oeuvre le plan d'action lié à la stratégie de communication en matière d'observation	• 2008-2009
• Initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	• Vérifications entièrement intégrées pour les comptes d'impôt sur le revenu des sociétés du fédéral et de l'Ontario	• 2008-2009
• Amélioration de l'administration de la RS&DE	• Simplifier et rationaliser les formulaires et publications	• 2008-2009
	• Créer un outil d'auto-évaluation de l'admissibilité en ligne à l'intention des demandeurs	• 2008-2009
	• Améliorer les interactions avec les PME	• 2008-2009

provinciaux et territoriaux. Dans le budget fédéral de 2007, le ministre des Finances a annoncé un examen du Programme d'encouragements fiscaux de la RS&DE dans le but de l'améliorer, y compris son administration, pour stimuler davantage la recherche et le développement dans le secteur des entreprises au Canada.

L'ARC évaluera la rétroaction obtenue au cours de cette consultation conjointe entre le ministère des Finances et l'Agence du revenu du Canada sur l'amélioration et la réponse relativement à la direction du gouvernement et des changements au programme, lorsque ceux-ci seront annoncés.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Lorsque l'ARC a entrepris, à l'échelle de l'Agence, un examen détaillé des risques auxquels l'administration fiscale faisait face au Canada en 2004, elle a cerné la planification fiscale de plus en plus sophistiquée, l'économie clandestine, l'observation de la TPS/TVH, les non-déclarants/non-inscrits et le recouvrement comme secteurs nécessitant notre attention. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'examiner les éléments à risque liés à nos priorités actuelles en matière d'observation et de déterminer les nouveaux risques en matière d'observation.

Nous aborderons les arrangements concernant les transactions commerciales internationales, les activités liées à l'évitement fiscal international et l'utilisation d'abris fiscaux

Les Canadiens doivent payer des impôts sur le revenu gagné à l'extérieur du Canada, mais certains contribuables cachent leurs revenus à l'étranger. Des fonds supplémentaires annoncés dans le budget fédéral de 2007 ont été fournis afin d'aborder cette question. Une partie de ces fonds a été affectée en vue d'accroître notre capacité à traiter des cas à risque élevé liés à l'évitement fiscal international, à répondre aux préoccupations liées à l'utilisation abusive des conventions, à la détermination du lieu de résidence et à l'abus de la loi dans le contexte international. Une fois que seront traités les cas à risque élevé additionnels, nous nous attendons à des revenus importants et à des cas de jurisprudence significatifs qui permettront de préciser la portée du droit fiscal canadien à l'échelle internationale.

Le Programme de vérification internationale a aussi utilisé une partie des nouveaux fonds pour engager des vérificateurs internationaux plus chevronnés pour travailler sur les vérifications complexes liées aux prix de transfert. Au cours des prochaines années, nous prévoyons que le nombre de cas achevés et de recouvrements obtenus continueront d'augmenter par par rapport à 2008-2009 à mesure que les vérificateurs prennent de l'expérience.

De 2003 à 2006, l'ARC a observé une importante augmentation des investissements dans des abris fiscaux. Pour 2008-2009, une partie des nouveaux fonds a été affectée au traitement des cas liés aux abris fiscaux et nous nous attendons à une augmentation du nombre de vérifications achevées.

Nous travaillerons à lutter contre l'économie clandestine et à réduire les questions d'observation de la TPS/TVH à risque élevé

Nous persévérons dans nos efforts en ce qui a trait à la lutte contre l'économie clandestine et le traitement des questions d'observation de la TPS/TVH à risque élevé. Nous effectuons une analyse des résultats des projets pilotes qui a été entreprise en 2005-2006 laquelle nous permettra de formuler des stratégies d'observation efficaces afin de traiter ces questions.

Le volume des activités commerciales associées à Internet augmente chaque année, et cela augmente la possibilité de nouveaux risques liés à l'observation. Afin de relever les nouveaux défis dans le traitement de l'observation en matière de déclaration pour les entreprises sur le Web, nous élaborons de nouvelles stratégies de vérification conçues pour ce genre d'activité commerciale.

Nous mettrons en oeuvre une stratégie de communication en matière d'observation

Mesures — Observation en matière de déclaration

Résultat escompté – Le traitement est rapide et exact.

Notre indicateur	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service pour l'AP4 à l'annexe C)	Divers

Résultat escompté – Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des principales charges de travail de l'observation en matière de déclaration achevées, comparativement aux prévisions (taux d'achèvement)	100 %
Programme des divulgations volontaires – cas validés par les examens de l'assurance de la qualité	90 %

Évaluation efficace et repérage du risque

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des activités évaluées en fonction du risque entraînant le repérage de cas d'inobservation (taux de changement)	Tendance à la hausse

Stratégies de programme

La grande majorité des contribuables observent les lois fiscales lorsqu'on leur fournit les bons renseignements, les bons outils et l'aide appropriée. Lorsque ce n'est pas le cas, la stratégie de l'ARC consiste à repérer les cas et les questions d'inobservation en matière de déclaration les plus graves et de prendre des mesures appropriées à leur égard et décourager les cas d'inobservation futurs. C'est pourquoi nous examinons toutes les déclarations, nous perfectionnons continuellement notre compréhension du comportement des contribuables contrevenants, nous améliorons la gestion du risque et les techniques de ciblage, et nous précisons l'orientation de nos ressources de vérification et d'enquête.

Dans le cadre du traitement des stratégies d'observation en matière de déclaration, nous chercherons à atteindre l'excellence en matière d'opérations en nous penchant sur ce qui suit.

Amélioration du service

Les entreprises qui évoluent dans plusieurs provinces et territoires doivent souvent verser de l'impôt à plus d'un gouvernement, lesquels ont tous des taux d'imposition différents. En tant que service offert aux gouvernements provinciaux et territoriaux, nous améliorons des programmes qui traitent de l'évitement fiscal interprovincial et de l'attribution provinciale du revenu. Cela permettra d'assurer un calcul exact et un transfert approprié des paiements d'impôt à nos gouvernements clients.

Nous harmoniserons les vérifications pour les sociétés ontariennes

En vertu de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario, nous intégrerons toutes les activités de vérification pour les comptes d'impôt sur le revenu des sociétés du fédéral et de l'Ontario. Ces vérifications intégrées permettront de réduire le fardeau administratif des sociétés de l'Ontario de plus de 100 $ millions et entraîneront des coûts d'observation inférieurs pour les contribuables et une efficience accrue de l'administration fiscale avant l'harmonisation intégrale en 2009.

Nous améliorons le Programme d'encouragements fiscaux de la recherche scientifique et du développement expérimental

L'ARC joue un rôle important dans l'administration de certains programmes de crédit d'impôt fédéraux,

Observation en matière de déclaration (AP4)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » traite de l'exactitude et de l'intégralité selon lesquelles les contribuables déclarent leur obligation fiscale. Elle touche une gamme de sous-activités de vérification et d'exécution. Les principales fonctions comprennent les examens, les vérifications et les enquêtes afin d'assurer l'observation des lois fédérales, provinciales et territoriales sur le revenu et sur la TPS/TVH.

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » mène plus de 386 000 mesures d'observation chaque année et renvoie plus de 200 enquêtes au Service des poursuites pénales du Canada.

Voici les principales sous-activités :

La **Vérification** traite les vérifications des particuliers, les vérifications des entreprises, l'impôt international et l'évitement fiscal. Cela constitue la base de nos activités et c'est là où la majorité des ressources de l'Observation en matière de déclaration sont investies. Nous menons aussi des vérifications spéciales des organismes de bienfaisance et des régimes de pensions agréés.

Notre sous-activité des **Enquêtes** enquête sur des cas soupçonnés d'évasion et de fraude fiscales, lance des poursuites au criminel et publie les déclarations de culpabilité des contrevenants des lois fiscales afin d'en décourager d'autres. En outre, notre Programme spécial d'exécution aide à lutter contre le crime organisé en menant des vérifications auprès des personnes qui tirent un revenu d'activités illégales ou qui sont soupçonnées de le faire.

L'activité de programme « Observation en matière de déclaration » est aussi chargée de l'administration du **Programme des divulgations volontaires**. Ce programme encourage les contribuables à déclarer et à corriger des omissions d'années passées en vue de se conformer à leurs obligations légales liées à l'impôt.

Notre sous-activité **Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE)** est un programme fédéral d'incitatifs fiscaux qui encourage les entreprises canadiennes à effectuer de la recherche et du développement au Canada. Annuellement, le Programme d'encouragements fiscaux de la RS&DE accorde plus de 3,0 milliards de dollars en crédits d'impôt à plus de 18 000 demandeurs.

D'autres fonctions comprennent la recherche et l'analyse du comportement et des tendances de l'observation en matière de déclaration, et la détermination et l'évaluation des risques liés à l'observation fiscale. Ces activités, ainsi que d'autres outils que nous élaborons, contribuent à la compréhension par l'ARC des défis liés à l'observation et à une meilleure façon de les traiter.

Ressources du programme

Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	1 432 006	1 447 954	1 449 432

Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	14 335	14 376	14 307

planification fiscale internationale de plus en plus sophistiquée.

Nous voulons renforcer la position de l'ARC comme fournisseur de services attirant et efficace par la mise en oeuvre de nos technologies et de nos processus de transformation des activités.

Nous adopterons une approche axée sur les contribuables-débiteurs

En utilisant la plate-forme du Recouvrement intégré des recettes comme outil fondamental sur cette voie, nous continuerons de viser l'adoption d'une approche intégrée axée sur les contribuables-débiteurs ayant pour but la modernisation de nos procédures en matière de recouvrement.

Nous adopterons également de nouvelles technologies afin d'accroître un rendement de base solide et de prévoir l'amélioration de la capacité analytique et des approches associées fondées sur le risque.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Initiatives prioritaires — Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Mettre en oeuvre des technologies en vue de la transformation des activités	• Mettre en oeuvre le deuxième lancement du Recouvrement intégré des recettes, y compris les stratégies préliminaires fondées sur le risque pour les programmes fiscaux des particuliers	• 2009-2010
	• Mettre en oeuvre progressivement le Recouvrement intégré des recettes pour les programmes fiscaux axés sur les entreprises	• 2011-2012
	• Élaborer une nouvelle solution technologique pour les comptes débiteurs non fiscaux	• 2012-2014
• Mettre en oeuvre des processus de transformation des activités	• Élaborer une approche intégrée axée sur le contribuable visant la modernisation des processus et la facilitation de l'intégration des charges de travail des dettes fiscales et non fiscales	• 2008-2009
	• Mettre en oeuvre le Modèle d'exécution du programme de recouvrement national 2010, y compris les secteurs d'activité non fiscaux	• 2010-2011
• Rechercher la croissance des activités et des partenariats durables	• Débuter le recouvrement des comptes débiteurs de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	• 2009-2010

Les dettes fiscales et non fiscales sont dans la limite des objectifs établis

Nos indicateurs	Objectif actuel
Ratio de la valeur monétaire totale des comptes débiteurs réglés dans les BSF au cours de l'exercice par rapport à la valeur monétaire des nouveaux comptes débiteurs (arrivages) reçus aux BSF en cours d'exercice	90 %
Valeur monétaire des comptes débiteurs des BSF de plus de cinq ans à la fin de l'exercice	2,5 G$
Valeur monétaire de l'encaisse recouvrée aux BSF au cours de l'exercice	8,9 G$
Valeur monétaire des comptes débiteurs réglés dans les BSF au cours de l'exercice	10,5 G$
Pourcentage de l'encaisse recouvrée dans les BSF par rapport aux prévisions de recouvrement dans les BSF	100 %
Dettes non fiscales – Dollars recouvrés :	
– Trop-payés d'AE	288 M$
– Prêts d'études non remboursés	214,3 M$
– Trop-payés de RPC	8,3 M$
– Autres programmes de RHDSC	79,9 M$

Résultat escompté – Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Le pourcentage des déclarations, des sommaires et des versements déterminés en souffrance qui ont été récupérés grâce à l'intervention de l'ARC	Divers
Tendance du nombre d'entreprises déterminées comme tenues de s'inscrire aux fins de la TPS/TVH et qui se sont ensuite inscrites en raison de notre intervention	Nouveau

Stratégies de programme

L'activité de programme « Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations » appuie la réalisation des résultats stratégiques de l'ARC en s'assurant que les contribuables paient la totalité de leur dette fiscale. Nous continuerons de renforcer nos processus et nos méthodes d'exécution visant à traiter les cas d'inobservation et à maximaliser le recouvrement des dettes fiscales. Nous renforcerons ainsi notre activité principale, qui est de protéger l'assiette fiscale du Canada.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

La maximalisation du recouvrement des dettes fiscales demeure une priorité importante de l'ARC. Nous reconnaissons que les cas d'inobservation se produisent et nous prenons des mesures en redoublant d'efforts pour gérer la croissance de l'inventaire des comptes débiteurs.

Nous maximaliserons le recouvrement des dettes fiscales

Nous poursuivrons notre activité principale qui consiste à maximaliser le recouvrement des dettes fiscales en dépassant notre objectif de recouvrement des encaisses et en réglant les nouveaux arrivages en temps opportun. La réduction du niveau d'inventaire âgé demeurera un autre de nos objectifs. Nous appliquerons une stratégie en matière d'insolvabilité qui permettra d'améliorer la possibilité de recouvrement du portefeuille des créances. En utilisant les ressources disponibles au Centre national d'appels pour les recouvrements, nous poursuivrons les campagnes visant les acomptes provisionnels annuels et les soldes minimes. La création d'inventaires nationaux pour les nouveaux comptes et les nouvelles charges de travail se poursuivra. Pour appuyer l'intégration progressive et la collaboration avec nos partenaires, nous chercherons à créer des équipes de travail spécialisées et des centres d'expertise pour la charge de travail complexe de la

Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations (AP3)

Aperçu du programme

Notre activité de programme « Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations » assure l'observation des lois fiscales en ce qui a trait aux exigences en matière de production, de retenues à la source et de paiements, y compris les montants perçus ou retenus en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada, ainsi que des provinces, des territoires et de certaines Premières nations.

Notre sous-activité des **Comptes débiteurs** est responsable du recouvrement en temps opportun des comptes en souffrance pour tous les impôts, les taxes, les prélèvements, les droits et autres montants, et assure une gestion efficace de la dette fiscale. Cette sous-activité traite aussi le recouvrement pour d'autres ministères de dettes non fiscales liées aux paiements en trop des cotisations au RPC et à l'AE, aux prêts d'études non remboursés et à d'autres programmes de Ressources humaines et Développement social Canada.

Dans le cadre de notre sous-activité **Comptes de fiducie**, le Programme des non-déclarants et des non-inscrits cherche à obtenir les déclarations de revenus des particuliers et des sociétés non produites, ainsi que l'inscription d'entreprises qui ne se sont pas inscrites aux fins de la TPS/TVH tel que requis. Notre programme d'inobservation des retenues des employeurs et sur la paie et de la TPS/TVH exécute des activités liées à la production de déclarations, au versement des retenues à la source (qui comprend les impôts et les cotisations au RPC et à l'AE) et aux déclarations de la TPS/TVH.

Ressources du programme

Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	662 994	669 185	667 119

Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	9 548	9 551	9 571

Mesures — Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations

Résultat escompté – Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues.

Les dettes fiscales sont réglées en temps opportun

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des arrivages de nouveaux comptes débiteurs en cours d'exercice aux bureaux des services fiscaux (BSF) qui sont réglés au cours de l'exercice des arrivages	60 %

Initiatives prioritaires — Établissement des cotisations et traitement des paiements

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Fournir des services Internet améliorés	• Améliorer Mon dossier d'entreprise	• 2008-2009
	• Améliorer le taux de participation au service Représenter un client	• 2008-2009
	• Continuer à améliorer et à élargir Mon dossier pour les particuliers	• 2008-2009
• Mettre en oeuvre les systèmes et les déclarations restructurés de la TPS/TVH	• Les inclure à Mon dossier d'entreprise	• 2008-2009
	• Automatiser les processus de production conjointe et de mécanisme de compensation spécial	• 2008-2009
	• Mettre en oeuvre les remboursements gouvernementaux et le Programme d'incitation pour congrès étrangers et voyages organisés	• 2008-2009
	• Maximiser l'utilisation des systèmes de la TPS/TVH restructurés et améliorer la collecte de données afin d'accroître l'observation et réduire le risque de fraude	• 2010-2011
	• Produire une nouvelle feuille de renseignements de la TPS/TVH pour les institutions financières	• 2008-2009
• Mettre en oeuvre l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	• Traiter les déclarations de revenus des sociétés de l'Ontario	• 2009-2010
• Mettre en oeuvre les modifications législatives en cours	Mettre en oeuvre toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales, y compris celles qui suivent :	
	• modifications à l'imposition des fiducies de revenus	• 2010-2011
	• réductions pluriannuelles au taux d'imposition des petites entreprises	• 2008-2009
	• modifications aux taux d'imposition des sociétés et élimination de la surtaxe des sociétés	• 2010-2011
• Mettre en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises	• Mettre en oeuvre des recommandations visant à alléger le fardeau d'observation et de paperasserie imposé aux petites entreprises, en matière de temps et de coûts	• 2008-2009

Représenter un client, par l'amélioration du service et l'augmentation des taux de participation.

L'ARC mettra en oeuvre les prochaines phases des systèmes restructurés de la TPS/TVH afin de moderniser l'exécution du programme et de tirer profit des possibilités d'amélioration du service aux contribuables.

Au cours de la période de planification, nous travaillerons avec l'Ontario afin de lancer la mise en oeuvre du numéro d'entreprise comme identificateur de dossier pour les entreprises et terminerons l'élaboration des exigences opérationnelles en vue de l'exécution de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario.

L'ARC mettra en oeuvre toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales, mettant ainsi en vigueur les programmes d'impôt des gouvernements et faisant la promotion de l'efficience en matière de prestation.

Nous allégerons le fardeau imposé aux petites entreprises

L'ARC mettra en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises, prévues pour avril 2008 et après, imposant le moins de fardeau possible aux petites entreprises tout en obtenant les renseignements nécessaires pour confirmer l'observation des règlements fiscaux.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Il est essentiel d'établir des processus efficaces pour le repérage des cas d'inobservation afin de s'assurer que les particuliers paient leurs impôts. Nos stratégies sont conçues pour rendre l'administration du régime fiscal plus équitable, pour recouvrer plus de recettes pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et pour imposer un fardeau moindre aux contribuables en conformité. Par exemple, nos systèmes restructurés de la TPS/TVH nous permettront d'améliorer l'observation et de réduire le risque de fraude. Une meilleure collecte de données nous permettra d'améliorer l'évaluation du risque et la gestion des charges de travail, tout comme le fera un meilleur établissement de profils des clients avec vue intégrée de leurs comptes. Le nouveau système facilitera aussi le recouvrement des créances dans l'ensemble des secteurs de revenus grâce aux compensations automatisées et il nous permettra de refuser les remboursements de la TPS/TVH aux contribuables qui omettent de se conformer aux demandes de pièces justificatives ou de produire des déclarations de revenus.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Mesures — Cotisations des déclarations et traitement des paiements

Résultat escompté – L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts.

Traitement rapide

Nos indicateurs	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP2 à l'annexe C)	Divers
Les états des paiements provisoires sont envoyés à temps	95 %
Pourcentage des paiements par les particuliers et les entreprises à l'ordre du receveur général déposés dans les 24 heures suivant leur réception	96 %
Pourcentage des inscriptions pour un numéro d'entreprise traitées dans un délai de 10 jours ouvrables	95 %
Tendance du taux de production électronique par les particuliers, les sociétés admissibles, les déclarations T4 et les déclarations de la TPS/TVH	À la hausse

Traitement exact

Notre indicateur	Objectif actuel
Pourcentage des déclarations T1 et des redressements cotisés avec exactitude	Divers

Résultat escompté – Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Repérer et traiter les cas d'inobservation

Nos indicateurs	Objectif actuel
Ratio de la valeur monétaire des examens ciblés par rapport aux examens aléatoires	S.O.
Ratio du montant en dollars cotisé au moyen des examens ciblés par rapport aux recettes totales à risque pour la population cible	S.O.

Stratégies de programme

Nous croyons que le fait de fournir aux contribuables la commodité et l'accès accrus au moyen de la production et du paiement électroniques favorise leur observation volontaire et les aide à respecter leurs obligations fiscales, ce qui a pour effet de protéger l'assiette fiscale du Canada. Au cours de la période de planification, nous mettrons l'accent à la fois sur l'amélioration du service et sur le traitement des cas d'inobservation.

Amélioration du service

Au cours des dernières années, nous avons considérablement modifié notre façon d'exécuter nos programmes. Les besoins des contribuables et les changements dans l'environnement sont les principales considérations dans notre engagement envers l'atteinte de l'excellence dans l'exécution des programmes par l'amélioration de l'accessibilité et de l'efficience de nos programmes et services.

Nous élargirons l'offre de services électroniques

Nous continuerons de rechercher l'excellence dans l'exécution des programmes en encourageant une plus vaste utilisation de la transmission électronique, en élargissant l'offre de services électroniques et en restructurant et modernisant nos systèmes de traitement de l'information de base.

En particulier, nous procurerons des services améliorés afin d'accroître l'accessibilité et l'efficience, par exemple en valorisant Mon dossier pour les particuliers et la production des déclarations débitrices de la TPS/TVH au moyen de Mon dossier d'entreprise. Nous continuerons aussi à fournir un service élargi à la collectivité des représentants au moyen du service

Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Cotisations des déclarations et traitement des paiements » englobe un éventail d'activités visant à traiter de façon exacte, efficace et efficiente les déclarations de revenus et les paiements des particuliers et des entreprises.

Les principales fonctions comprennent l'évaluation du risque, le processus de rapprochement des données provenant des tiers et les processus fiables de validation des renseignements. De plus, toutes les entreprises connues du Canada sont enregistrées par l'entremise de ce secteur d'activité (sauf celles dont la loi n'oblige pas l'enregistrement). Voici ci-après les principales sous-activités.

La sous-activité **Traitement des déclarations des particuliers** traite les déclarations de revenus et de prestations T1 et les déclarations de renseignements et de revenus des fiducies T3 pour les programmes fiscaux, au moyen de la cotisation initiale, l'examen de validation précotisation et postcotisation (déclarations T1), la comptabilité, les redressements et la correspondance générale.

La sous-activité **Traitement des déclarations des sociétés** assure l'enregistrement des entreprises au Canada au moyen du numéro d'entreprise et traite, évalue et valide les renseignements produits au moyen des déclarations T2 (impôt sur le revenu des sociétés), T4 (employeur), T5 (revenu d'intérêts) et de la TPS/TVH. En outre, elle établit et maintient le statut des comptes, exécute les programmes d'accise et traite tous les paiements.

Cette activité de programme administre aussi le protocole d'entente avec le ministère du Revenu du Québec (Revenu Québec) et les paiements à Revenu Québec pour l'administration de la TPS au Québec.

Ressources du programme

Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	864 698	857 675	861 471

Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	8 868	8 775	8 762

Initiatives prioritaires — Politique législative et affaires réglementaires

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Moderniser et renforcer le programme des organismes de bienfaisance	• Développer des capacités électroniques afin d'améliorer la production des déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance	• 2009-2010
• Moderniser et améliorer le programme des décisions du RPC/AE	• Convertir les demandes de décisions du format papier au format électronique	• 2009-2010
	• Élaborer et améliorer les renseignements de sensibilisation sur le programme des décisions	• 2008-2009
• Continuer la mise en oeuvre d'une approche en matière de régimes enregistrés fondée sur les risques	• Mettre en oeuvre les services d'enregistrement pour les nouveaux régimes enregistrés d'épargne-invalidité	• 2008-2009
	• Améliorer la surveillance de l'industrie des régimes enregistrés en utilisant une fonction de vérification et d'examen améliorée et en augmentant l'étendue de la vérification pour les régimes enregistrés.	• 2008-2009
• Mettre entièrement en oeuvre la *Loi de 2006 sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre*	• Travailler avec les exportateurs de produits de bois d'oeuvre pour favoriser une observation continue en établissant un programme de postvérification	• 2008-2009
• Mettre en application un nouveau régime d'estampille des produits du tabac muni de fonctions de sécurité ouvertes et secrètes	• Disponibilité des estampilles améliorées pour les fabricants du tabac	• 2008-2009
	• Capacité améliorée à détecter les estampilles contrefaites	• 2008-2009
• Initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	• Intégration complète des fonctions de décisions de l'Ontario	• 2008-2009
	• Harmonisation des régimes fiscaux du gouvernement fédéral et de l'Ontario	• 2008-2009
	• Création de règles législatives transitoires qui s'appliqueront aux sociétés contribuables jusqu'en 2014	• 2009-2010
• Fiducies de revenus	• Diffusion des publications *Nouvelles techniques de l'impôt sur le revenu*	• 2008-2009
• Évitement fiscal interprovincial	• Exposés de position à l'intention des vérificateurs, des agents des appels et des praticiens privés	• 2009-2010

Amélioration du service

Conformément à l'accord avec le gouvernement de l'Ontario, nous poursuivrons la pleine intégration de la fonction des décisions dans le cadre de l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario afin d'harmoniser les assiettes fiscales de l'impôt des sociétés de l'Ontario et du gouvernement fédéral. Nous chercherons aussi à améliorer notre rendement dans l'émission de décisions en matière d'impôt sur le revenu dans un délai moyen de 60 jours.

Nous augmenterons l'offre de services électroniques

En vue de moderniser et de renforcer le programme des organismes de bienfaisance, nous améliorerons l'offre de services électroniques et l'accès aux renseignements sur le programme par l'entremise d'Internet, en commençant par une nouvelle section à l'intention des donateurs. Pour améliorer l'environnement réglementaire général, nous avons aussi l'intention d'élargir notre collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

Dans le cadre de notre stratégie visant à accroître davantage la prestation de services, nous continuerons la mise à niveau de notre ligne de demandes de renseignements sans frais pour les régimes enregistrés, augmentant ainsi la quantité de renseignements disponibles par voie électronique sur notre site Web et améliorant nos activités de sensibilisation et nos publications électroniques. Le processus de décisions du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi sera modernisé afin d'inclure la conversion des demandes de décisions du RPC/AE en format électronique.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

Nous sommes engagés envers l'accroissement de l'observation dans tous les secteurs de la réglementation fiscale et envers le renforcement de nos activités principales visant à protéger l'assiette fiscale du Canada en fournissant une aide solide aux contribuables.

Nous renforcerons nos programmes d'accise

Nous composons avec des défis liés à l'inobservation en travaillant dans le but d'accroître continuellement l'efficacité de nos programmes d'accise. Nous continuerons à mettre en pratique une fréquence élevée de vérifications et d'examens réglementaires (visites d'observation) aux fabricants de tabac, conformément à la Stratégie d'observation de la taxe sur le tabac. Nous mettrons aussi en oeuvre la composante améliorée de l'estampille de tabac de la Stratégie d'observation de la taxe sur le tabac et la troisième étape du programme de sensibilisation des tabaculteurs.

Dans le cas des régimes de revenus différés, nous rationaliserons le processus d'enregistrement au moyen d'une approche fondée sur les risques et nous augmenterons l'étendue de la vérification au moyen de vérifications aléatoires et ciblées. Dans le cas des organismes de bienfaisance, nous continuerons la mise en oeuvre sans heurt d'une approche progressive vers l'administration du nouveau régime de sanctions.

Nous porterons nos efforts sur l'évitement fiscal interprovincial afin de traiter les techniques utilisées par les sociétés pour transférer les revenus entre les provinces et les territoires.

Nous continuerons l'application de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements sur la sécurité)*, laquelle appuie le programme de sécurité nationale du Canada ainsi que ses obligations internationales relatives à la lutte contre le terrorisme.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services et nos efforts pour traiter l'inobservation, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

technologie et l'infrastructure dans l'ensemble des voies de service, ce qui viendra appuyer une approche intégrée au service axée sur les contribuables ou les entreprises, et nous donnera plus de souplesse pour faire le lien avec d'autres organisations, programmes et ordres de gouvernement, offrant des services en leur nom.

Nous assurerons l'uniformité, l'opportunité et l'exactitude des renseignements que nous fournissons. Pour ce faire, nous verrons à ce que tous les produits et services soient à jour en fonction des changements pertinents aux politiques, aux procédures et aux lois, et soutiendrons la mise en oeuvre d'un système de gestion du contenu. De plus, nous mènerons des essais de convivialité pour nous assurer que les produits et services, y compris le contenu sur le Web, sont adaptés aux besoins des utilisateurs. Enfin, nous améliorerons le service aux contribuables dans Internet au moyen de l'analyse des demandes de renseignements et des liens améliorés entre l'ARC et les particuliers, tout en fournissant des liens vers des renseignements détenus par d'autres organisations.

Les priorités de programme particulières que nous poursuivrons au cours de la période de planification, à l'appui de nos stratégies de programme visant à renforcer la prestation de services, sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Initiatives prioritaires — Services de renseignements et d'information

Priorités du programme	Réalisations attendues	Dates
• Continuer l'expansion de la convergence des voies	• Mettre en oeuvre d'autres liens intelligents	• 2008-2009
• Accroître le ciblage et la personnalisation des programmes de sensibilisation	• Cibler les tendances démographiques et économiques changeantes, et aborder les questions d'observation aux échelles nationale et locale	• 2008-2009
• Accroître les partenariats et innover dans la prestation de services	• Continuer à fournir une infrastructure de service aux contribuables pour l'initiative d'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario	• 2009-2010
• Continuer à améliorer l'opportunité des produits d'information offerts	• S'assurer que les produits d'information sont fournis à temps, en format imprimé et sur le site Web, conformément aux plans de travail	• 2008-2009
• Continuer à améliorer la qualité des services d'information offerts	• Élaborer un nouveau programme d'apprentissage national sur la qualité et l'exactitude	• 2008-2009
	• Assurer une mise à jour exacte des documents de référence internes	• 2008-2009

Stratégies de programme — Politique législative et affaires réglementaires

En entreprenant des programmes d'éducation et de sensibilisation, en répondant aux demandes de renseignements, en rendant des décisions et des interprétations, en enregistrant des régimes et des organismes de bienfaisance et en administrant les programmes de droits pour certains produits de consommation, nous favorisons l'observation en ce qui a trait aux obligations en matière de production et de déclaration, ce qui aide à protéger l'assiette fiscale du Canada. Au cours de la période de planification, nous atteindrons l'excellence dans l'exécution de programme autant par l'amélioration du service que par le traitement des cas d'inobservation.

Stratégies de programme — Services de renseignements et d'information

En fournissant des produits d'information et en répondant aux demandes de renseignements, nous encourageons les contribuables à respecter leurs obligations. Pour atteindre l'excellence dans l'exécution de programme, nos stratégies de programme mettent l'accent sur l'amélioration du service.

Amélioration du service

Nous continuerons à rechercher l'excellence dans l'exécution de programme afin de protéger l'assiette fiscale du Canada en misant sur notre position en tant que chef de file en matière de services innovateurs.

Nous rendrons nos services plus conviviaux

L'ARC continue de mettre l'accent sur l'amélioration de la qualité de ses services en les rendant plus simples et conviviaux afin d'encourager et de favoriser la participation au régime fiscal canadien, facilitant ainsi l'observation.

Dans le cadre de notre stratégie en vue de l'amélioration des services, nous continuerons de réorganiser nos options de service et d'information en fonction d'une approche axée sur les particuliers et les entreprises. Nous offrirons des outils et des renseignements adaptés à leurs besoins et fondés sur leur rétroaction, l'analyse et les résultats de recherche. Nous aborderons aussi l'évolution démographique, les tendances économiques et les questions d'inobservation nationales et locales au moyen de programmes de sensibilisation qui sont mis au point pour répondre aux besoins particuliers de groupes de contribuables et d'entreprises précis, comme les personnes âgées, les nouveaux Canadiens, les groupes ethniques, les étudiants et les petites et moyennes entreprises. En outre, des sondages annuels récents de l'ARC montrent de légères diminutions du degré de satisfaction des Canadiens à l'égard de notre service téléphonique. En conséquence, nous procédons à des réaffectations internes afin d'améliorer ce service.

Nous accroîtrons le nombre d'outils libre-service et en ligne

En outre, nous améliorerons les services et les produits liés aux demandes de renseignements et à l'information au moyen de la stratégie de la voie de service de l'ARC, laquelle réduira la dépendance envers les médias imprimés et le soutien téléphonique et accroîtra l'utilisation des ressources en ligne. Afin de nous aider à améliorer le Web comme voie de service, nous continuerons d'employer les essais de convivialité et de mener un sondage auprès des utilisateurs de notre service « Liens intelligents » afin de mieux comprendre comment les clients accèdent à nos renseignements. De plus, nous appuyons les programmes de prestations de services électroniques, comme IMPÔTNET et IMPÔTEL, par l'intermédiaire du Bureau d'aide des services électroniques.

Nous prévoyons élargir davantage le service des liens intelligents, qui est particulier au site Web de l'ARC, afin d'accorder aux utilisateurs un meilleur accès téléphonique à des spécialistes en matière fiscale. Nous mettons aussi en oeuvre une fonction qui permettra l'utilisation des renseignements élaborés et publiés au moyen de diverses voies de service. De plus, nous faisons des efforts soutenus pour assurer l'opportunité du contenu sur le site Web et dans les publications imprimées.

Nous encouragerons un effectif dynamique et souple, par l'entremise de stratégies qui répondent, d'une manière axée sur les contribuables ou les entreprises, aux demandes de renseignements et aux préoccupations changeantes et de plus en plus complexes. En plus d'avoir une meilleure capacité de réaction aux questions plus complexes, les agents de l'ARC recevront une formation interactive électronique et des outils de référence en ligne intégrés. Nous continuerons aussi à améliorer notre orientation vers la qualité en élaborant un nouveau système d'assurance de la qualité.

Lorsqu'il sera logique de le faire, l'ARC poursuivra des partenariats avec d'autres organisations de service aux niveaux fédéral, provincial, territorial et des Premières nations, fournissant des services plus intégrés aux Canadiens. Ainsi, nous renforcerons et accroîtrons la

Mesures — Aide aux contribuables et aux entreprises

Résultat escompté – Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts.

Renseignements en temps opportun

Nos indicateurs	Objectif actuel
Normes de service clés (voir les normes de service de l'AP1 à l'annexe C)	Divers
Pourcentage des décisions aux fins du RPC/AE émises dans la limite des délais visés	85 %
Pourcentage des réponses aux demandes simples d'enregistrement aux fins de bienfaisance (deux mois) et aux demandes complexes (six mois) fournies dans la limite des délais établis	80 %
Pourcentage des produits d'information fournis à temps en format imprimé et sur le site Web	100 %
Pourcentage des demandes de régimes enregistrés examinées dans la limite des délais établis	85 %
Pourcentage des demandes des organismes de bienfaisance examinées en profondeur et auxquelles on a répondu dans la limite des délais établis	80 %

Renseignements exacts

Nos indicateurs	Objectif actuel
Exactitude des communications	S.O.
Pourcentage des documents de référence internes mis à jour avec exactitude pour les agents des Services aux contribuables et les agents des Organismes de bienfaisance	100 %
Partenariat avec divers intervenants, y compris des représentants de l'industrie, afin de vérifier si les renseignements répondent aux besoins des contribuables	S.O.

Renseignements accessibles

Nos indicateurs	Objectif actuel
Demandeurs généraux, demandeurs d'entreprises et demandeurs d'organismes de bienfaisance qui joignent notre service téléphonique	90 %
Amélioration de nos autres sources d'information	S.O.

Résultat escompté – Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard.

Nos indicateurs	Objectif actuel
Pourcentage des examens et des activités réglementaires en matière d'accise, des vérifications et des activités en matière d'organismes de bienfaisance, de régimes enregistrés et de taxe à la consommation effectués par rapport aux prévisions	90 %
Pourcentage des vérifications des régimes enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %
Pourcentage des vérifications des organismes de bienfaisance enregistrés effectuées par rapport aux prévisions	100 %

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Aperçu du programme

L'activité de programme « Aide aux contribuables et aux entreprises » est responsable de fournir les outils, l'aide et les renseignements qui facilitent l'observation volontaire des obligations fiscales. Nous entreprenons ce travail à partir de plusieurs centres d'appels et de 48 bureaux des services fiscaux (y compris le Bureau international des services fiscaux). Nous fournissons aussi aux contribuables, aux entreprises et aux inscrits des décisions en matière de politique législative et des droits et obligations en matière de procédures conformément aux lois fédérales et provinciales/territoriales pertinentes.

Cette activité de programme se divise en deux sous-activités.

La sous-activité **Services de renseignements et d'information** aide les contribuables et les entreprises à respecter leurs obligations en vertu des lois fiscales en fournissant des renseignements, des produits, des services d'éducation et de sensibilisation, et en répondant aux demandes de renseignements.

La sous-activité **Politique législative et affaires réglementaires** aide les contribuables à respecter leurs obligations en fournissant des décisions et des interprétations en matière d'impôt sur le revenu et de taxes à la consommation, des décisions relatives au Régime de pensions du Canada et à la *Loi sur l'assurance-emploi*, et des services liés à l'enregistrement et la vérification des pensions, à d'autres régimes de revenus différés et aux organismes de bienfaisance, ainsi qu'en administrant des programmes de droits pour certains produits de consommation et certaines dispositions de l'Accord sur le bois d'oeuvre résineux.

Les sous-activités « Services de renseignements et d'information » et « Politique législative et affaires réglementaires » sont distinctes et font l'objet d'un exposé différent sous la présente activité de programme.

Ressources du programme

Ressources financières

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues	365 745	368 591	365 682

Ressources humaines (ETP)

(équivalents temps plein)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
	4 353	4 385	4 321

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Aperçu

Notre architecture des activités de programme (AAP) présente nos activités de programme (AP) et démontre comment elles sont reliées à nos résultats stratégiques (voir la page 7). Ce cadre repose sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), établie par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada le 1er avril 2005, qui fournit une structure pour organiser, intégrer et présenter les plans, les budgets et les mesures de rendement.

Les activités de programme sont des ensembles d'activités connexes conçues et gérées de façon à satisfaire à un besoin particulier du public et sont souvent traitées comme une unité budgétaire. Chaque activité de programme est exprimée à un niveau d'importance relative pour tenir compte de la façon dont nous attribuons et gérons nos ressources en vue d'obtenir les résultats attendus. L'ARC compte sept activités de programme distinctes.

Les sections suivantes sont organisées selon les sept activités de programmes.

- **Aide aux contribuables et aux entreprises** (AP1), aide les contribuables à respecter leurs obligations selon le système d'autocotisation du Canada.
- **Cotisations des déclarations et traitement des paiements** (AP2), traite et valide les déclarations des contribuables; enregistre, crée et tient à jour les comptes des contribuables; reçoit les paiements.
- **Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations** (AP3), détermine et aborde l'inobservation des exigences relatives à la production et au versement et gère le niveau de la dette fiscale.
- **Observation en matière de déclaration** (AP4), vérifie la divulgation complète et exacte par les contribuables de tous les renseignements requis afin d'établir leurs obligations fiscales et de protéger l'assiette fiscale à l'aide de la vérification et des activités d'exécution.
- **Appels** (AP5), fournit un processus de résolution des différends rapide et impartial pour les contribuables qui ne sont pas d'accord avec les décisions prises par l'ARC.
- **Programmes de prestations** (AP6), offre aux Canadiens des prestations axées sur le revenu et d'autres services qui contribuent directement à leur bien-être économique et social.
- **Services à l'entreprise** (AP7), traite des activités d'infrastructure (p. ex. la technologie de l'information, la gestion financière et l'administration des ressources humaines), dont les améliorations appuient l'excellence dans l'exécution de programme et un milieu de travail visant l'excellence.

Pour chaque activité de programme, nous présentons un aperçu du programme, les dépenses prévues, les stratégies de programme visant à faire progresser le programme et les initiatives prioritaires pour la période de planification. À l'instar du rapport de l'année précédente, les dépenses prévues des services à l'entreprise ont été allouées proportionnellement entre les six principales activités de programme d'impôt et de prestations.

Chaque section comporte un tableau de mesures présentant les réalisations attendues pour la période de planification ainsi que les indicateurs et les objectifs de rendement qui mesurent les résultats escomptés pour l'activité de programme. Ces objectifs indiquent le pourcentage ou le degré prévu d'atteinte d'un niveau de rendement. Les gestionnaires de programme établissent les objectifs à la suite de l'analyse des réalités et de l'infrastructure opérationnelles, du rendement antérieur, de la complexité du travail à réaliser et des attentes des Canadiens.

Notre modèle de prestation de services des ressources humaines nous permettra de simplifier nos opérations dans ce domaine en vue de présenter un processus intégré qui soutiendra les gestionnaires opérationnels dans le cadre de leurs responsabilités en matière de ressources humaines et les employés dans la gestion de leur carrière à l'ARC. Ce modèle comprendra également une mesure du rendement des principaux indicateurs des ressources humaines.

Nous croyons que ces stratégies tiennent compte du besoin de l'ARC de s'adapter aux réalités d'une économie axée sur les connaissances – où la concurrence pour obtenir des ressources qualifiées est intense – et de croître par l'établissement d'un lieu de travail attrayant pour les meilleurs talents.

risques liés aux ressources humaines et des défis auxquels nous faisons face en tant qu'organisme et des compétences nécessaires pour faciliter nos objectifs opérationnels. Conformément aux principes rigoureux de gestion des talents, nous nous assurerons d'atténuer les risques liés à la capacité des ressources humaines et de disposer de processus pour combler systématiquement les écarts entre le talent que nous avons et celui dont nous avons besoin pour répondre avec succès aux besoins opérationnels actuels et futurs.

Nous recruterons de façon stratégique

En révisant la façon dont l'ARC recrute, perfectionne, gère et maintient en poste son effectif, nous ferons en sorte que les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines continuent de soutenir l'excellence du service offert aux Canadiens aujourd'hui et demain. Nous analyserons également les données démographiques et les tendances vers la retraite afin d'aider les gestionnaires à recruter des employés de manière stratégique. Nous élargirons nos programmes de planification de la relève pour les postes actuels de cadre supérieur et de gestionnaire afin d'inclure tous les postes de gestion et les postes techniques à compter de 2008.

Pour nous assurer que l'ARC demeure un chef de file pour ce qui est de mettre en place un effectif diversifié représentatif de la population canadienne, nous prendrons des mesures proactives dans nos programmes de recrutement et de perfectionnement, tel le Programme d'emplois pour étudiants autochtones de l'ARC. Nous renforcerons nos liens avec les universités et les collèges qui fournissent des diplômés dans les programmes d'affaires, de vérification, de comptabilité, des finances et de la TI. La préparation des étudiants en vue d'obtenir un poste permanent éventuel à l'ARC continuera d'être une priorité, tout comme le recrutement externe ciblé de personnes qualifiées. Une fois engagés, il est important d'offrir aux nouveaux employés une orientation et une formation appropriées afin de les intégrer rapidement pour qu'ils deviennent participants à part entière aux opérations de l'ARC.

Les processus de dotation normalisés permettent d'accélérer l'embauche et la rendent plus transparente. Pour appuyer cela, nous mettrons en oeuvre le nouveau système électronique de renouvellement du personnel de l'ARC, qui comprend la gestion des avis d'emploi, des demandes, de la sélection en ligne et des offres.

Nous terminerons la mise en oeuvre d'un système de dotation fondé sur la gestion des ressources humaines axée sur les compétences

Le système de dotation de l'ARC, fondé sur la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC), fera en sorte que nous aurons les employés qui possèdent les compétences nécessaires pour démontrer l'excellence dans l'exécution de programmes fiscaux et de prestations. En outre, ce régime veillera à ce que nos employés soient évalués, perfectionnés et promus en fonction des compétences que nous avons établies comme étant essentielles à notre réussite.

Le recrutement des bonnes personnes possédant des compétences adéquates à l'aide de processus stratégiques, opportuns et efficients est essentiel pour que se poursuive le succès de l'ARC. Notre but est de continuer d'attirer et de maintenir en poste les meilleures ressources humaines disponibles et de leur donner les outils et la formation dont ils ont besoin en vue de leur réussite. À cette fin, nous élaborerons des stratégies pour attirer de jeunes talents et faire progresser les carrières dans la fonction publique fédérale, en offrant des possibilités de formation et de perfectionnement appropriées, une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels, des horaires de travail souples et un respect pour les besoins personnels et familiaux des employés. Nous nous efforcerons d'être un endroit attrayant où les nouveaux diplômés pourront avoir une carrière enrichissante et continuerons d'utiliser un éventail de programmes de recrutement pour attirer des candidats qualifiés à l'ARC.

Nous mettrons au point notre nouveau modèle de prestation de services des ressources humaines

Mesures	Indicateurs	Objectif
Établissement de l'admissibilité aux prestations	Pourcentage des bénéficiaires potentiels qui reçoivent la PFCE (déclarée après chaque recensement)	95 %
Paiements exacts des prestations	Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui fournissent des renseignements complets et exacts et qui reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit	95 % ou plus
	Dette de trop-payée de la PFCE en pourcentage des paiements versés	moins de 0,4 %
Paiements des prestations en temps opportun	Pourcentage des paiements reçus à temps par les bénéficiaires de prestations	99 %
L'ARC est le fournisseur privilégié	Nombre de programmes de prestations et de services administrés	Croissance, dans la mesure du possible

Un milieu de travail engagé envers l'excellence

Tout le potentiel de l'engagement de l'ARC envers l'excellence dans le cadre de l'exécution des programmes peut seulement être réalisé dans une culture en milieu de travail visant l'excellence. L'établissement d'un régime de ressources humaines moderne et progressif a constitué la clé de notre succès en tant qu'agence. La réussite de la prestation soutenue de nos activités principales repose sur environ 44 000 personnes qui travaillent à l'ARC.

Il est essentiel que nous maintenions une forte culture centrée sur la créativité, l'innovation, la fierté et l'ouverture qui offre aux employés des possibilités et un travail intéressant, tout en nous assurant que notre effectif représente la diversité de la population canadienne. Au cours de la période de planification, nous encouragerons les pratiques de travail innovatrices et ferons la promotion d'une culture axée sur les réalisations. Nous garantirons un milieu de travail qui respecte la diversité et nos valeurs fondamentales que sont le professionnalisme, le respect, la collaboration et l'intégrité.

> Nous avons pour but d'avoir les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, lesquelles ont les compétences, les connaissances et la motivation appropriées afin d'exécuter le travail.

L'ARC est responsable de son propre régime de ressources humaines et, depuis le début de notre statut d'agence, nous avons continué de réviser nos politiques, nos systèmes et notre infrastructure liés aux ressources humaines afin de soutenir plus efficacement la réalisation de nos résultats opérationnels.

Nous élaborerons et mettrons en oeuvre un plan des ressources humaines entièrement intégré à la planification opérationnelle

Les questions à l'ordre du jour relatives aux ressources humaines s'harmonisent bien avec l'intitiative de renouvellement de la fonction publique. Les changements démographiques des employés attribuables aux questions liées au vieillissement de l'effectif et à la gestion des talents sont des défis communs. Au cours de la période de planification, nous continuerons à être un chef de file dans le domaine des pratiques de gestion des ressources humaines de la fonction publique et nous adopterons un plan intégré des ressources humaines qui garantira que nous avons les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, lesquelles ont les compétences, les connaissances et la motivation appropriées afin d'atteindre l'excellence. Nous intégrerons encore davantage nos processus de planification de l'effectif à ceux de la planification des opérations afin de cerner les principaux défis en matière de ressources humaines. Nous travaillerons en vue de nous assurer que l'effectif est durable et que tout risque de capacité possible soit déterminé et traité de façon efficace.

En guise de première étape essentielle, nous acquerrons une compréhension approfondie des

Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues[1]	384 414	390 803	399 213

[1] Les montants des dépenses prévues qui apparaissent sur ce tableau sont montrés après déduction des revenus à valoir sur le crédit. Ils comprennent également la distribution à chaque activité de programme des rajustements montrés au tableau 2 à la section III.

Aperçu

La sécurité du revenu est essentielle au bien-être économique et social des Canadiens. En offrant des prestations, des crédits et d'autres services connexes, l'ARC soutient les efforts des gouvernements visant à venir en aide aux familles et aux enfants, aux ménages à faible et à moyen revenus et aux personnes handicapées.

Notre souplesse, en tant qu'agence, et la capacité d'adaptation de nos systèmes nous permettent de tirer parti de l'infrastructure de prestation dont nous disposons pour les programmes fédéraux pour également administrer un éventail de programmes continus et ponctuels pour le compte des provinces, des territoires et d'autres ministères. Ces aspects nous permettent de fournir des renseignements, tel qu'il est permis par la loi, afin de soutenir les programmes que ces clients administrent eux-mêmes.

Notre objectif est de nous assurer que les Canadiens admissibles accèdent aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit et qu'ils s'acquittent de leurs obligations de manière à ce qu'ils puissent recevoir en temps opportun les paiements exacts – rien de plus, rien de moins. Nous croyons que les familles et les particuliers accéderont aux programmes et observeront leurs obligations relatives aux prestations s'ils en sont informés et s'ils comprennent clairement ce qu'ils doivent faire pour respecter les exigences en matière d'admissibilité et recevoir les paiements auxquels ils ont droit.

Mesure des résultats par rapport à notre résultat stratégique des programmes de prestations

Les indicateurs que nous utilisons pour mesurer les résultats portent sur les éléments suivants :

- la mesure dans laquelle les bénéficiaires présentent une demande pour des programmes de prestations;
- la mesure dans laquelle les bénéficiaires s'acquittent de leur obligation continue de nous fournir des renseignements à jour sur leur admissibilité et leur compte (ce qui est important pour s'assurer que les paiements sont exacts et que les trop-payés sont réduits au minimum);
- la rapidité des paiements;
- l'attrait de notre infrastructure d'exécution de programmes et de services offerts aux clients fédéraux, provinciaux et territoriaux.

Mesures	Indicateurs	Objectif
Observation en matière d'inscription	• Entreprises canadiennes inscrites aux fins de la TPS/TVH	• 90 %
Observation en matière de déclaration	Macro-indicateurs • La comparaison entre les impôts sur le revenu des sociétés établis par l'ARC et les profits avant impôt des sociétés estimés par Statistique Canada • La comparaison entre le revenu net des entreprises non constituées en société déclaré à l'ARC et le revenu net des entreprises non constituées en société selon les estimations des comptes nationaux de Statistique Canada • La comparaison entre les recettes nettes provenant de la TPS et le chiffre d'affaires global, les frais personnels pour les biens et les services et les recettes totales liées à la taxe de vente provinciale • La comparaison entre le revenu personnel déclaré à l'ARC et le revenu personnel estimé par Statistique Canada	• Résultats favorables pour tous
	Estimations clés des taux d'observation • Estimation du taux d'observation pour les crédits d'impôt et les déductions clés non assujettis à la déclaration par un tiers • Taux d'observation des petites et moyennes entreprises (sous réserve de la disponibilité des estimations de notre programme de vérification aléatoire) • Taux d'observation des organismes de bienfaisance enregistrés (à compter de 2009-2010)	• Résultats favorables pour tous
Observation en matière de production de déclaration	• Pourcentage de particuliers qui produisent une déclaration pour l'année d'imposition durant l'exercice comparativement au nombre total de particuliers âgés de 18 ans et plus au Canada estimé par Statistique Canada	• À déterminer
	• Entreprises constituées en sociétés imposables qui ont produit leur déclaration à temps	• 90 %
	• Entreprises qui ont produit leurs déclarations de TPS/TVH à temps	• 90 %
	• Pourcentage des employeurs qui produisent leurs déclarations T4 pour l'année d'imposition durant l'exercice comparativement au nombre total de comptes d'employeurs actifs dans notre base de données	• À déterminer
	• Pourcentage des organismes de bienfaisance enregistrés qui produisent leur déclaration T3010 pour leur exercice, comparativement au nombre total d'organismes de bienfaisance actifs dans notre base de données	• 95 %
Observation en matière de versement	Les impôts déclarés et les retenues à la source sont payés à temps par les : • particuliers • sociétés imposables • entreprises qui ont perçu la TPS/TVH[1] • employeurs pour les retenues à la source	• Tous 90 %
	Le ratio de la dette fiscale en souffrance par rapport aux rentrées de fonds brutes se situe dans les niveaux visés	• Tendance stable

[1] Les entreprises qui ont leur siège social au Québec s'inscrivent auprès du ministère du Revenu du Québec, qui administre la TPS pour le compte de l'ARC et verse à celle-ci le montant net payable.

Services fiscaux

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

(en milliers de dollars)	Prévues 2008-2009	Prévues 2009-2010	Prévues 2010-2011
Dépenses prévues[1]			
Aide aux contribuables et aux entreprises	365 745	368 591	365 682
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	864 698	857 675	861 471
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	662 994	669 185	667 119
Observation en matière de déclaration	1 432 006	1 447 954	1 449 432
Appels	165 346	169 281	171 359
Dépenses prévues totales – Services fiscaux	**3 490 789**	**3 512 686**	**3 515 063**

[1] Les montants des dépenses prévues qui apparaissent sur ce tableau sont montrés après déduction des revenus à valoir sur le crédit. Ils comprennent également la distribution à chaque activité de programme des rajustements montrés au tableau 2 à la section III.

Aperçu

L'approche de l'ARC en matière d'administration fiscale est de faire en sorte que les contribuables observent leurs obligations sans interventions de notre part. L'observation des lois fiscales canadiennes signifie satisfaire aux exigences suivantes :

- s'inscrire, s'il y a lieu, en vertu de la loi dans certaines circonstances (par exemple, pour la TPS);
- produire des déclarations de revenus à temps;
- déclarer des renseignements complets et exacts afin de déterminer l'assujettissement à l'impôt;
- payer tous les montants dus dans les délais exigés.

Cette approche quant à l'administration des lois fiscales du Canada repose sur l'efficacité de la gestion des risques à cerner les risques liés à l'observation et à les évaluer pour déterminer leurs effets potentiels sur l'assiette fiscale. Parallèlement, nous controns ces risques en offrant un certain nombre de services qui aident les contribuables à calculer correctement leurs impôts. Nous facilitons cela en fournissant des produits et des services d'information qui incitent la participation et qui nous permettent de détecter et de répondre aux cas où l'on ne produit pas de déclarations exactes.

Nous examinons continuellement les résultats des programmes afin de confirmer qu'ils répondent aux attentes et d'optimiser l'utilisation des ressources. De plus, une partie de notre approche de gestion des risques est de maintenir une présence en matière de vérification dans l'ensemble des secteurs industriels et des types de contribuables. Nous croyons que cette approche aide à promouvoir l'observation volontaire et à dissuader l'inobservation en augmentant la crédibilité et la visibilité de nos programmes d'observation.

Mesure des résultats par rapport à notre résultat stratégique des services fiscaux

Nous utilisons notre Cadre de mesure de l'observation pour surveiller et mesurer l'observation et évaluer et mettre au point nos approches permettant de régler les cas d'inobservation. A l'aide de données extraites de sources internes et externes en tant que renseignements de référence sur l'observation, nous surveillerons l'observation à l'aide d'un ensemble de macro-indicateurs et d'indicateurs pour les segments suivants de la population canadienne de contribuables :

- les particuliers;
- les sociétés;
- les inscrits aux fins de la TPS/TVH;
- les employeurs;
- les organismes de bienfaisance.

Chaîne des résultats stratégiques

Les résultats de l'ARC contribuent à deux des résultats stratégiques du gouvernement du Canada[1] :

- *des organisations fédérales qui soutiennent tous les ministères et organismes;*
- *la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.*

Notre mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres et assurer l'administration fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Résultats stratégiques

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit

Mesures des résultats stratégiques

Observation en matière d'inscription	**Observation en matière de déclaration**	**Établir l'admissibilité**	**Les paiements de prestations sont exacts**
Observation en matière de production de déclaration	**Observation en matière de versement**	**Traitement en temps opportun**	**Fournisseur privilégié**

Notre approche

Service	Exécution	Recours*	Service	Validation
Résultat escompté Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts (AP1)	**Résultat escompté** Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard (AP1/2/3/4)	**Résultat escompté** Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées (AP5)	**Résultat escompté** Les bénéficiaires des prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles (AP6)	**Résultat escompté** La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP6)
Résultat escompté L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts (AP2/4)	**Résultat escompté** Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues (AP3)	**Résultat escompté** Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme (AP5)		

* Comme le nombre de demandes de recours liées aux prestations est négligeable, le volume de travail est traité dans la section sur les Appels-Services fiscaux (AP5).

Les mesures de chacun des résultats escomptés figurent à la Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique, à partir de la page 27.

---

1. Vous trouverez de plus amples renseignements en ce qui a trait à ces résultats à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

Mesurer nos résultats stratégiques

Nous utilisons les deux résultats stratégiques suivants pour évaluer notre réussite à remplir le mandat de l'ARC.

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.

Ces résultats stratégiques dictent les priorités que nous ciblons et les investissements que nous faisons pour les appuyer.

Chaîne des résultats stratégiques

Le présent Rapport sur les plans et les priorités repose sur une chaîne de résultats stratégiques (voir la page 20). La chaîne illustre les différents niveaux de résultats que l'ARC cherche à atteindre. Aux niveaux supérieurs de la chaîne, il devient de plus en plus difficile pour nous de démontrer notre influence directe. La partie inférieure, quant à elle, indique les résultats escomptés que nous tentons d'obtenir afin d'influer sur les résultats des mesures indiquées plus haut dans la chaîne. En nous appuyant sur nos réalisations par rapport aux résultats escomptés, nous utilisons nos mesures de résultats stratégiques comme indicateurs du comportement des Canadiens afin de déterminer si nous avons atteint ou non notre résultat stratégique.

À partir de la page 27, nous présentons chaque résultat escompté pour chacune des activités de programme et discutons des initiatives prioritaires que nous entreprendrons afin d'améliorer nos résultats par rapport aux indicateurs et aux objectifs clés. Puisque plusieurs résultats escomptés couvrent nos activités de programme, l'illustration de notre chaîne de résultats ne correspond pas exactement à l'Architecture des activités de programme de l'ARC illustrée à la page 7.

De plus, nous utilisons notre chaîne de résultats afin de relever les écarts et de nous pencher sur la pertinence des mesures de nos résultats et de nos indicateurs. Nous procédons actuellement à un examen complet de nos mesures stratégiques et de nos indicateurs, ainsi que de leurs objectifs. Nous avons inclus dans ce rapport les résultats initiaux de cet examen relativement aux résultats stratégiques pour les services fiscaux et les programmes de prestations. Dans certains cas, des objectifs pour nos mesures n'ont pas encore été déterminés. Au cours des prochaines années, nous avons l'intention d'établir ces objectifs et de prendre des mesures supplémentaires afin d'améliorer nos indicateurs, ce qui permettra d'améliorer notre capacité de rendre compte en fonction des résultats stratégiques.

Nous avons pour but de faire preuve d'impartialité relativement à l'application de la loi, de rigueur et de probité dans la gestion des fonds publics et le traitement de renseignements, de professionnalisme et de responsabilisation dans nos activités quotidiennes.

Pour conserver la confiance du public, l'ARC doit s'assurer que le régime d'administration fiscale du Canada est équitable et considéré comme tel. Nous soutiendrons entièrement la Charte des droits du contribuable qui confirme que l'ARC continuera de servir les contribuables avec un degré élevé d'exactitude, de professionalisme, de courtoisie et d'équité.

Les contribuables qui estiment qu'ils ont été traités de façon équitable ont une confiance accrue envers les rapports qu'ils entretiennent avec nous, lesquels, pour notre part, améliorent notre capacité de protéger l'assiette fiscale du Canada. L'accès à un processus de recours juste et impartial fait partie intégrante du régime fiscal canadien. Par conséquent, nous maintiendrons de hauts niveaux de transparence et d'uniformité dans le règlement des différends, tout en cherchant des occasions de nous améliorer.

Afin de stimuler l'accroissement de la confiance des contribuables envers notre système d'autocotisation, nous renforcerons également les processus de l'administration des dispositions d'allègement pour les contribuables et appuierons le Bureau de l'ombudsman des contribuables afin de traiter les plaintes liées au service. De plus, nous continuerons de démontrer comment nous méritons la confiance des Canadiens à l'égard de notre engagement à atteindre nos cibles en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Poursuivre l'efficacité des relations

L'ARC a établi des relations avec d'autres ministères, des gouvernements provinciaux, territoriaux et des Premières nations depuis de nombreuses années.

Nous avons pour but d'établir et de maintenir des relations solides avec nos partenaires et nos clients afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'administration fiscale et le recouvrement des recettes pour tous les ordres de gouvernement au Canada.

Nous améliorerons nos relations avec les autres

En tant qu'initiative particulière, nous définirons l'Offre de service de base aux provinces et aux territoires et, s'il en a été ainsi mutuellement convenu, améliorerons les niveaux de service selon le principe du recouvrement des coûts.

Notre relation avec le ministère des Finances est globale. Elle couvre la politique fiscale, la planification et les prévisions financières et des recettes, la position du gouvernement du Canada sur les enjeux techniques et un certain nombre de programmes liés aux prestations exécutés dans le cadre du régime fiscal du Canada. Une relation saine et positive avec le ministère des Finances est essentielle à la situation actuelle et future de l'ARC.

Nous gérerons et ferons progresser notre relation avec le ministère des Finances afin de mieux déterminer comment la politique fiscale et les exigences en matière de déclaration financière pourraient évoluer au cours des prochaines années. Ces renseignements serviront non seulement à façonner nos stratégies, mais contribuera aussi au développement continu de notre infrastructure et de nos connaissances.

Nous nous efforcerons également de bâtir une relation appropriée et constructive avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada. Cette relation sera un complément à l'autorité de notre Conseil de direction.

Nous poursuivrons l'évaluation de nos stratégies en matière d'observation afin de nous assurer de relever et d'aborder les cas les plus graves d'inobservation et de prendre les mesures appropriées pour faire en sorte que l'assiette fiscale du Canada soit protégée de manière rentable. Nous mettrons davantage l'accent sur la planification fiscale de plus en plus sophistiquée – y compris l'utilisation abusive des paradis fiscaux. Chaque activité d'observation sera élaborée et mise en oeuvre en tenant entièrement compte de nos autres activités d'observation et de la stratégie de prestation de services de l'ARC.

Nous améliorerons les communications et les échanges de renseignements

Nous tirerons également parti, à titre de principaux partenaires des communications, des fiscalistes et d'autres intermédiaires afin d'aider à accroître l'observation, à cerner et à mettre en oeuvre des améliorations aux services. Nous verrons à renforcer la manière dont nous recueillons les renseignements à l'aide d'une utilisation accrue de relevés d'opérations et de feuillets de renseignements, tels que les relevés de ventes d'actions et de transferts de biens. En gardant à l'esprit les préoccupations éventuelles liées à la protection des renseignements personnels et les restrictions statutaires, nous déterminerons également des possibilités supplémentaires de déclarations de renseignements par des tiers – et en évaluerons les avantages – et chercherons davantage d'occasions de mettre en commun des renseignements avec d'autres ministères et organismes dans le cadre de l'atteinte de nos objectifs d'observation et de prestation de services.

Nous travaillerons avec nos partenaires internationaux

Notre approche à l'égard de l'observation est appuyée par la collaboration avec d'autres administrations fiscales et organisations internationales. Nous travaillerons avec divers groupes internationaux, tels l'OCDE et le Centre d'information conjoint sur les abris fiscaux internationaux, afin de relever les menaces en matière d'observation, y répondre, et mettre en commun l'expérience et les pratiques exemplaires.

Nous gérerons le niveau de la dette fiscale

Les administrations fiscales partout dans le monde ont signalé des augmentations marquées des inventaires des comptes débiteurs, une tendance à laquelle font face de nombreux pays de l'OCDE. Les facteurs qui y ont contribué sont nombreux et complexes en raison de variables telles les habitudes d'observation changeantes des contribuables et des facteurs économiques qui influent sur la viabilité des entreprises. Cette tendance a également été notée au Canada; en conséquence, la maximalisation du recouvrement de la dette fiscale continue d'être une priorité pour l'ARC.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons l'intégration des processus opérationnels pertinents et accroîtrons notre capacité à établir les profils de risque en ce qui concerne les comptes qui font l'objet de nos activités liées à la dette fiscale. Chacune de ces activités porte sur le perfectionnement de notre modèle d'exécution de programme, l'amélioration de nos processus et de l'infrastructure des systèmes dans le cadre de notre projet de recouvrement intégré des recettes et le début des améliorations visant à gérer plus efficacement nos charges de travail liées à la dette fiscale.

Renforcer la confiance

Le gouvernement du Canada a récemment répondu aux demandes pour une responsabilisation accrue et selon lesquelles les personnes qui occupent un poste de confiance dans la fonction publique devraient se recentrer sur les valeurs et l'éthique. Compte tenu de la taille de l'ARC et de nos interactions d'envergure avec les Canadiens, notre rendement et la manière dont nous traitons avec les Canadiens influent de façon significative sur la perception du public à l'égard du gouvernement. Nous ne réussirons que si les Canadiens continuent de nous faire confiance pour être équitables, ouverts et professionnels et pour garder leurs renseignements confidentiels.

l'aide d'une approche améliorée de communications et adapterons nos services aux caractéristiques des segments relevés de la population canadienne. Nous continuerons également à renforcer nos communications sur les conséquences de l'inobservation. Afin de maintenir un taux élevé d'inscriptions aux programmes de prestations, nous poursuivrons les activités de communication et de visibilité avec les bénéficiaires de prestations, plus particulièrement avec les personnes handicapées.

Nous harmoniserons l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario

À titre d'institution fédérale agissant dans l'intérêt national, nous terminerons la transition fructueuse vers l'ARC de l'administration harmonisée de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario.

L'ARC est à l'avant-plan dans le programme de services du gouvernement du Canada, non seulement parce que l'amélioration du service est une stratégie d'une importance capitale pour la réalisation des objectifs de l'ARC en matière d'observation fiscale et de versement de prestations, mais aussi en raison de ses nombreux contacts avec le public et du leadership qu'elle a su démontrer en matière d'innovation et d'automatisation relatives au service.

Au fur et à mesure que nous continuons d'aller de l'avant avec notre programme de services, nous devons réagir aux priorités gouvernementales changeantes, aux nouvelles initiatives du gouvernement, aux répercussions sur l'environnement, à l'orientation du renouvellement des services gouvernementaux et aux énoncés économiques. Afin de répondre à ces demandes, nous continuerons à investir dans les pratiques exemplaires de gestion et la technologie dans le cadre de notre infrastructure souple. Ces investissements nous permettront de répondre aux besoins des Canadiens et de réaliser nos objectifs de rendement.

Accroître nos efforts pour traiter l'inobservation

L'observation des lois fiscales est importante pour que le régime fiscal du Canada demeure équitable pour tous et pour soutenir les programmes et les services qui profitent à tous les Canadiens. Les montants perçus par l'ARC servent à financer un vaste éventail de programmes sociaux et économiques, tels la sécurité nationale, l'éducation, les soins de santé, l'aide sociale et les suppléments au revenu et suppléments économiques (par exemple, la Prestation fiscale canadienne pour enfants et le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental), et de nombreux produits et services qui enrichissent la qualité de vie des Canadiens. Pour ces raisons, l'ARC fait la promotion de l'observation et traite l'inobservation afin de s'assurer que tous paient les impôts requis et que l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Les lois fiscales canadiennes sont complexes et les arrangements fiscaux des contribuables sont de plus en plus sophistiqués. La promotion de l'observation nous demande de suivre le rythme des changements dans notre environnement opérationnel, qui vont des nouvelles conditions économiques, en passant par les possibilités internationales en évolution, jusqu'aux changements technologiques. En outre, nous devons évaluer les répercussions de ces changements sur notre capacité d'exercer nos activités ainsi que leur effet sur l'observation de nos lois fiscales. L'approche de l'ARC est dynamique et équilibrée. Nous apportons un soutien à ceux qui souhaitent se conformer aux lois fiscales canadiennes, tout en prenant des mesures appropriées pour cerner les contrevenants et traiter avec eux.

Nous avons pour but de réduire l'inobservation dans les segments à risque élevé de la population des contribuables et des secteurs de l'industrie que nous avons relevés, en traitant les causes profondes de ce comportement.

provinciaux, territoriaux et des Premières nations s'attendent à ce que nous assurions l'observation de leurs lois fiscales et que nous générions les recettes nécessaires pour fournir aux Canadiens les moyens de réaliser un pays sécuritaire, sain et prospère.

Pour atteindre l'excellence opérationnelle et s'assurer de l'intégrité et de l'équité du régime canadien d'administration fiscale, nous centrerons nos efforts au cours de la période de planification sur les tâches suivantes :

- améliorer le service;
- accroître nos efforts pour traiter l'inobservation;
- renforcer la confiance;
- poursuivre l'efficacité des relations.

Améliorer le service

Des taux d'observation élevés contribuent à alléger le fardeau de l'administration et de la perception des impôts de tous les Canadiens. L'observation volontaire et l'autocotisation sont les moyens les plus efficaces et rentables pour administrer le régime fiscal canadien. S'ils disposent des occasions, des renseignements et des outils, la plupart des particuliers et des entreprises du Canada se conformeront à la loi. La disponibilité, la pertinence, le caractère opportun et l'accessibilité des renseignements liés aux obligations des contribuables constituent des aspects essentiels d'une administration de recettes équitable.

> Nous avons pour but de mettre à la disposition des contribuables des renseignements à jour et exacts de la manière qui convient le mieux à leurs besoins, à leurs capacités et à leurs préférences parce que nous croyons que cela influence positivement les [illegible]

Nous mettons actuellement au point et mettrons en oeuvre une stratégie de service de l'ARC. Chacun des services fiscaux et de prestations que nous offrons doit être intégré à notre stratégie en matière d'observation et tenir compte de nos coûts et de notre capacité, ainsi que des besoins et des attentes des Canadiens, des entreprises et des clients avec qui nous traitons quotidiennement. La réduction des coûts et de la complexité de traiter avec le gouvernement est particulièrement pertinente pour le milieu des affaires, où chaque élément de coût représente un facteur dans la concurrence. Par exemple, l'ARC mettra en oeuvre les initiatives du Groupe d'action sur les questions relatives aux petites entreprises.

La prestation de services commence par une infrastructure adéquate. Les Canadiens ont souscrit à nos initiatives de modernisation du service et appuient clairement les améliorations qui accélèrent le service et qui facilitent l'accès à l'information. Une grande partie de notre succès pour ce qui est d'élaborer pour les Canadiens une gamme de services découle de notre vaste programme de consultation pour la conception, l'élaboration et l'évaluation de notre offre de services. La capacité de structurer nos services selon les besoins des groupes avec qui nous traitons est critique parce que la manière dont nous les servons façonne la perception des Canadiens à l'égard de l'ARC.

Nous améliorerons notre offre de services électroniques

Dans le cadre de la mise en oeuvre de notre stratégie de service, nous fournirons des renseignements aux principaux intervenants et les consulterons afin d'élaborer et de promouvoir davantage des services électroniques. Nous nous concentrerons sur l'efficience de la gestion de nos mécanismes de service en vue de satisfaire aux besoins des contribuables, d'optimiser l'utilisation de la technologie et d'être à l'écoute de tous les contribuables et bénéficiaires de prestations.

Nous ciblerons notre visibilité afin d'augmenter l'observation volontaire

Il est également important que nous communiquions constamment ce que l'ARC fait et les raisons pour lesquelles elle le fait afin de rappeler aux Canadiens que l'idée de verser le montant approprié d'impôt constitue un devoir civique et que l'accès aux prestations appropriées est un droit civique. Nous ferons la promotion de l'observation volontaire à

Nos thèmes stratégiques

Aperçu

En tant qu'organisme national qui dispose d'une capacité d'exécution de programmes sans pareil et qui communique régulièrement avec les citoyens et les entreprises, l'ARC s'est fait connaître comme une administration à haut rendement qui fournit plus que jamais des services à des clients fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations. La série des trois thèmes contenus dans notre plus récent Plan d'entreprise a renforcé l'ARC, en misant davantage sur la capacité des activités principales, en optimisant notre modèle de régie et en élaborant une stratégie de développement des marchés. Maintenant que la plupart des initiatives connexes sont achevées, il est temps de remanier et de rafraîchir nos stratégies.

Vision

Établir l'ARC comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Le présent *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* expose les stratégies qui reconnaissent le rôle de plus en plus important de l'ARC ainsi que la dépendance et la confiance croissantes de nos clients à l'égard de notre rendement. Nous fonderons les évaluations de notre rendement sur les progrès réalisés dans nos stratégies à l'aide d'un cadre de mesure de rendement interne solide et, le cas échéant, selon l'évaluation d'organismes de renommée internationale. Nous croyons que nos buts seront réalisés en atteignant l'excellence dans nos activités et notre milieu de travail.

Les deux thèmes stratégiques suivants nous guideront tout au long de la période visée par ce Rapport.

- Excellence dans l'exécution des programmes
- Milieu de travail engagé envers l'excellence

Ces deux thèmes sont interreliés. L'excellence opérationnelle ne peut être atteinte sans des ressources humaines de premier ordre. Grâce à une régie, à une collaboration et à une communication améliorées, l'ARC réfléchira et travaillera de manière plus intégrée horizontalement afin d'élaborer et de mettre en oeuvre nos produits, nos services et nos systèmes.

En 2007, l'ARC a fait une étude approfondie du financement, de la pertinence et du rendement de tous ses programmes et dépenses afin d'assurer des résultats et l'optimisation des ressources des programmes qui représentent une priorité pour les Canadiens. Les résultats de cet Examen stratégique ont été soumis au Conseil du Trésor l'automne dernier, aux fins d'une étude ultérieure par le Cabinet. On tiendra compte des résultats de cette étude dans les prochains rapports au Parlement.

Excellence dans l'exécution des programmes

Mission

La mission de l'ARC est d'exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Les Canadiens s'en remettent d'ailleurs à l'ARC pour l'administration équitable des lois fiscales du Canada et le versement de crédits et de prestations qui contribuent à leur bien-être social et économique. Outre le gouvernement du Canada, nos clients

plus en plus complexes en matière de partage et d'intégration de renseignements ou de données. Dans ce contexte, le fait de s'assurer que nous maintenons l'infrastructure physique de la TI pour héberger et protéger nos produits informatiques (p. ex. des applications et des données) et de faire en sorte que nos solutions de la TI répondent aux exigences opérationnelles croissantes sont des priorités fondamentales de la TI pour l'ARC.

La régie de la TI s'avère également une préoccupation croissante dans l'ensemble du gouvernement. Aux débuts de la technologie informatique, les solutions non intégrées étaient la norme et la régie de la TI pour ce type de système était plus simple. En raison de la transition vers les solutions informatiques intégrées et de l'examen de la viabilité des systèmes existants, les questions liées à la régie de la TI deviennent de plus en plus apparentes. La façon de définir et de gérer la propriété des données et des systèmes ainsi que la manière de soutenir et d'améliorer ces systèmes informatiques intégrés sont des exemples des questions importantes de régie de la TI qui font maintenant surface. Une réponse réfléchie et bien établie à ces questions permettra à l'ARC de gérer l'avantage stratégique que nos solutions intégrées peuvent fournir. Elle permettra également de garder la confiance des Canadiens à l'égard des mécanismes de régie appropriés en place relativement aux investissements en TI.

adapter nos stratégies et nos programmes afin de gérer les risques clés liés à l'observation.

Les administrations fiscales partout dans le monde ont signalé des augmentations marquées des inventaires des comptes débiteurs, une tendance remarquée dans des études récentes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Le Canada ne fait pas exception. L'évolution de l'observation chez les contribuables, les facteurs économiques qui nuisent à la viabilité opérationnelle des entreprises et l'incidence de l'activité accrue de vérification constituent des facteurs qui contribuent à cette tendance, que connaît également le Canada.

Confiance, transparence et responsabilisation

Les récents événements et les priorités gouvernementales ont entraîné un intérêt accru pour que la fonction publique exerce ses activités dans une culture d'ouverture. Cela, combiné à de très grandes attentes des citoyens à l'égard de liens clairs entre les dépenses et les résultats, renforce le besoin pour que les institutions gouvernementales fonctionnent de manière plus efficiente. La protection des renseignements et la perception qu'ont les Canadiens à l'égard d'un bon service et d'un traitement équitable par l'ARC jouent des rôles importants dans le maintien de la confiance du public envers l'Agence.

Tendances démographiques

Entre 2001 et 2006, le Canada a connu le plus haut taux de croissance de la population (5,4 %) parmi les pays du G8, surtout en raison de la migration internationale. Nous prévoyons que d'ici 2017 un Canadien sur cinq sera membre d'une minorité visible. Les minorités visibles formeront d'ailleurs la majorité de la population des trois plus grandes villes du Canada. En outre, de plus en plus de Canadiens choisissent de vivre dans les zones urbaines. Nous nous attendons à ce que chacune de ces tendances ait des répercussions sur la manière dont l'ARC exécute ses programmes.

La génération du baby-boom continuera d'influencer les politiques publiques et demandera probablement des services améliorés. Le nombre de personnes âgées doublera d'ici 2020, ce qui aura des incidences sur les impôts et les prestations (p. ex. changements de statut d'employés à prestataires du régime de pensions). De nombreux travailleurs âgés de 50 ans ou plus repousseront l'âge traditionnel de la retraite. On reconnaît de plus en plus que le Canada doit supprimer les obstacles juridiques en ce qui a trait à la main-d'oeuvre vieillissante; cela pourrait avoir des conséquences sur l'administration fiscale.

Les changements démographiques et la croissance économique créent un marché du travail concurrentiel pour la recherche de talents; la normalisation des exigences relatives aux prestations et au travail disparaît. L'ARC fait toujours concurrence à d'autres organisations pour attirer de jeunes travailleurs. Le maintien en poste de nos employés possédant de nombreuses connaissances organisationnelles et la création de l'environnement en vue du transfert efficace de connaissances sont essentiels à la viabilité opérationnelle, compte tenu des prévisions concernant la démographie et le marché du travail.

Changements technologiques

La mise en oeuvre efficace de technologies offre la possibilité d'améliorer le service et d'accroître la productivité. Les administrations fiscales dans tous les pays de l'OCDE dépendent de plus en plus des solutions de la technologie de l'information (TI) pour l'analyse des risques, l'observation et les services offerts au public.

Un nombre croissant de Canadiens demandent des options de services électroniques élargis qui sont rapides, efficientes et commodes, et qui assurent la protection des renseignements confidentiels. Afin de remplir son mandat, l'ARC compte fortement sur la TI pour exécuter ses programmes et ses services aux Canadiens. Cela a d'ailleurs été clairement démontré en mars 2007 lorsque l'ARC a éprouvé des difficultés avec ses systèmes informatiques, lesquelles ont empêché le public d'effectuer des transactions électroniques au moyen de services tels Mon dossier, IMPÔTNET et le TED.

De nombreux programmes opérationnels de l'ARC s'appuient sur une technologie et des exigences de

Plans et priorités de l'Agence du revenu du Canada

Notre environnement opérationnel

Dans le cadre de notre processus de planification stratégique, nous menons des analyses régulières afin de mieux comprendre l'environnement externe ainsi que les interactions et les interdépendances actuelles. Nous effectuons également des évaluations des risques et nous nous intéressons aux menaces et aux possibilités qui peuvent nuire ou améliorer notre capacité d'atteindre nos résultats stratégiques. Notre Conseil de direction ajoute une vaste perspective des secteurs public et privé à ce processus.

Environnement du gouvernement

Dans le discours du Trône prononcé en octobre 2007, on a désigné le leadership économique efficace comme importante priorité du gouvernement du Canada, qui sera atteinte en grande partie grâce à la politique fiscale, à une réduction d'impôt et à un examen de la structure fiscale. En outre, en 2007, le gouvernement fédéral s'est engagé, tant dans le budget fédéral que dans le cadre de la Stratégie sur les sciences et la technologie, à améliorer le programme d'encouragements fiscaux pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE), y compris son administration.

Dans le cadre de la mise en oeuvre du nouveau système de gestion des dépenses par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le gouvernement fédéral effectue des examens stratégiques de tous les ministères et organismes qui s'étendront sur quatre ans. Le SCT mettra également en place un cadre pour l'amélioration de la prestation des services qui expose les résultats escomptés et les principaux principes liés à la qualité des services internes et externes. Dans les deux cas, l'ARC sera un participant clé.

Le renouvellement est une priorité interne importante de la fonction publique. Le gouvernement a mis sur pied un comité consultatif composé d'anciens hauts fonctionnaires afin d'informer le greffier du Conseil privé à propos du renouvellement de la fonction publique au moyen d'une gamme d'initiatives menant à l'excellence, à l'innovation, au leadership à tous les niveaux et au branding de la fonction publique du Canada en tant que carrière de choix. Si l'ont tient compte de sa taille et de son incidence, l'ARC jouera un rôle important dans ce renouvellement.

L'économie

L'économie canadienne est fondamentalement forte et a bénéficié d'une période soutenue de croissance économique. Les taux de chômage sont bas et les avoirs nets des ménages ainsi que les bénéfices des sociétés sont forts. Même s'il existe des signes que la croissance économique globale diminuera, le Canada continuera d'être très performant sur le plan économique. Cependant, des facteurs tels une économie américaine plus faible que prévue, l'ajustement économique et du marché à un dollar canadien plus élevé, une concurrence mondiale continue, ainsi que les pénuries de main-d'oeuvre sont susceptibles de converger pour créer un contexte fiscal et économique exigeant au cours des prochaines années.

Défis en matière d'observation

L'économie internationale en évolution, l'intégration transfrontalière accrue du commerce, le commerce électronique et les données démographiques changeantes sont des exemples des nombreux facteurs susceptibles de contribuer aux défis en matière d'observation associés à l'administration fiscale. Par exemple, le recours abusif aux paradis fiscaux a été désigné comme une sérieuse menace à l'égard de l'observation dans plusieurs pays, dont le Canada. De plus, au Canada, le public se préoccupe de la réglementation des organismes de bienfaisance. Il est important de nous tenir au courant de ces facteurs, de cerner les défis en matière d'observation et d'en établir les priorités : nous pouvons ainsi

Nous sommes confiants que l'ARC continuera de relever les défis auxquels elle doit faire face en produisant des résultats concrets pour les Canadiens et en fournissant des renseignements clairs et précis sur son rendement. Cela soutient notre engagement envers les Canadiens relativement à la transparence, la responsabilisation et le service axé sur les contribuables et les bénéficiaires de prestations.

Résumé exécutif

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a acquis une réputation selon laquelle elle atteint ses objectifs. Le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* expose les stratégies visant à mettre à profit ce solide rendement, tout en continuant de guider l'ARC le long du chemin établi à cet égard par le Parlement dans la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*.

Conformément à son mandat, l'ARC est régie par les deux résultats stratégiques suivants :

- les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.

Au cours de la période de planification, nous centrerons nos efforts sur nos thèmes stratégiques : l'excellence dans l'exécution des programmes et un milieu de travail engagé envers l'excellence.

Services fiscaux et programmes de prestations

Nous sommes d'opinion que si nous simplifions la manière dont les contribuables font affaires avec l'ARC, il est plus probable qu'ils observeront les lois fiscales du Canada.

L'accent que nous mettons sur l'excellence de l'exécution de programmes est le moyen par lequel nous réaliserons nos résultats stratégiques concernant les impôts et les prestations. Pour ce faire, nous prendrons les mesures suivantes :

- continuer d'améliorer l'offre des services électroniques;
- harmoniser l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario;
- réduire les cas d'inobservation dans les secteurs déterminés;
- évaluer sans relâche nos stratégies d'observation;
- gérer le niveau de la dette fiscale;
- améliorer nos relations avec les autres, y compris nos partenaires internationaux.

Ressources humaines

Notre engagement envers l'excellence dans l'exécution de programmes ne peut être atteint que dans une culture en milieu de travail qui souscrit à l'excellence. L'établissement d'un régime des ressources humaines moderne et progressif a été la clé de notre succès en tant qu'agence. Au cours de la période de planification, nous nous concentrerons sur les activités suivantes :

- élaborer et mettre en oeuvre un plan des ressources humaines entièrement intégré à la planification opérationnelle;
- recruter de façon stratégique;
- achever la mise en oeuvre des principes de gestion des ressources humaines axée sur les compétences;
- mettre au point notre nouveau modèle de prestation de services des ressources humaines.

Conclusion

Les Canadiens ont le droit de s'attendre à un niveau élevé d'intégrité en ce qui concerne l'application des politiques fiscales et l'exécution des programmes de prestations du gouvernement. Ils veulent un régime équitable et qui répond à leurs besoins, un régime qui encourage tous les contribuables à respecter leurs obligations et qui garantit que les prestataires reçoivent les versements exacts auxquels ils ont droit en temps opportun. Ce rapport fait état des stratégies qui renforceront encore davantage la capacité de l'Agence du revenu du Canada d'atteindre ces buts. Nous investissons dans notre infrastructure afin d'accroître notre efficience et de réduire les coûts des gouvernements pour les Canadiens; nous modernisons la prestation de nos services afin de tirer profit des nouvelles technologies; nous nous consacrons activement à déterminer les risques en matière d'observation et à mettre en oeuvre des stratégies pour les traiter et nous poursuivons le perfectionnement d'effectifs compétents, professionnels et en quête de qualité.

Activités de programme par résultat stratégique

(en millions de dollars)	Dépenses prévues[1] 2008-2009[2]	2009-2010[2]	2010-2011[2]
Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.			
Aide aux contribuables et aux entreprises	365 745	368 591	365 682
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	864 698	857 675	861 471
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	662 994	669 185	667 119
Observation en matière de déclaration	1 432 006	1 447 954	1 449 432
Appels	165 346	169 281	171 359
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.			
Programmes de prestations	384 414	390 803	399 213
Total de l'Agence[3]	**3 875 204**	**3 903 488**	**3 914 276**

1 Les dépenses prévues pour l'activité de programme 7, Services à l'entreprise, ont été attribuées aux six autres activités de programme selon les deux résultats stratégiques de la façon suivante : Aide aux contribuables et aux entreprises, 9,75 %; Cotisations des déclarations et traitement des paiements, 23,83 %; Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations, 20,74 %; Observation en matière de déclaration, 36,99 %; Appels, 3,69 %; Programmes de prestations, 5 %.

2 Les montants des dépenses prévues qui apparaissent sur ce tableau sont montrés après déduction des revenus à valoir sur le crédit. Ils comprennent également la distribution à chaque activité de programme des rajustements montrés au tableau 2 à la section III.

3 Les nombres inscrits peuvent ne pas correspondre parce qu'ils ont été arrondis.

Lien de l'Agence avec les résultats du gouvernement du Canada

(en millions de dollars)	Dépenses prévues 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.				
Aide aux contribuables et aux entreprises	365 745	368 591	365 682	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Cotisations des déclarations et traitement des paiements	864 698	857 675	861 471	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations	662 994	669 185	667 119	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Observation en matière de déclaration	1 432 006	1 447 954	1 449 432	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Appels	165 346	169 281	171 359	Tous les résultats du gouvernement du Canada
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant exact des prestations auxquelles ils ont droit.				
Programmes de prestations	384 414	390 803	399 213	Sécurité du revenu et emploi pour les Canadiens

Architecture des activités de programme de l'Agence du revenu du Canada

Notre mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens

Résultats stratégiques

Réaliser notre mission

Services fiscaux

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun le montant des prestations auxquelles ils ont droit

Activités de programme

Réaliser nos résultats escomptés, atteignant ainsi nos résultats stratégiques

AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6
Aide aux contribuables et aux entreprises	**Cotisations des déclarations et traitement des paiements**	**Comptes débiteurs et Observation en matière de production des déclarations**	**Observation en matière de déclaration**	**Appels**	**Programmes de prestations***
Résultats escomptés	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*	*Résultats escomptés*
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès, en temps opportun, à des renseignements exacts	L'établissement des cotisations et le traitement des paiements sont rapides et exacts	Les dettes fiscales et non fiscales sont réglées en temps opportun et elles demeurent dans les limites prévues	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Les contribuables obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées	Les bénéficiaires de prestations reçoivent en temps opportun des renseignements exacts et accessibles
Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Les cas d'inobservation sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Le traitement est rapide et exact	Les plaintes liées au service et les dispositions d'allègement pour les contribuables sont administrées de façon uniforme	La détermination de l'admissibilité et le traitement des paiements sont rapides et exacts

* Comme le nombre de demandes de recours liées aux prestations est négligeable, le volume de travail est traité dans la section sur les Appels-Services fiscaux (AP5).

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'Agence du revenu du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme de l'Agence qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le commissaire et premier dirigeant,
Agence du revenu du Canada

William V. Baker

Avant-propos de la présidente

Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) produit un Rapport sur les plans et les priorités dans lequel elle décrit les objectifs, les stratégies, les résultats escomptés et les prévisions financières pour les trois prochaines années. Le Conseil de direction supervise l'élaboration du rapport et surveille les progrès réalisés par rapport à son application.

Dans la discussion « Régie de l'Agence et le Conseil de direction » de ce rapport, on présente les priorités du Conseil pour la période de planification, en les harmonisant avec les responsabilités législatives de surveillance prévues par la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*. Par cette harmonisation, le Conseil sera mieux en mesure d'évaluer les résultats de la gestion obtenus dans les secteurs qui relèvent de lui.

L'année 2008 marquera la huitième année depuis que Revenu Canada est devenu l'Agence du revenu du Canada. Au cours de ces huit années, les pratiques de régie de l'Agence ont atteint leur maturité alors qu'elle a misé davantage sur son modèle de régie unique pour renforcer son rendement. Le modèle et les processus de régie de l'ARC sont aujourd'hui de plus en plus reconnus comme pratiques exemplaires, et ils sont adoptés par d'autres organisations qui cherchent à renforcer leur régie.

L'ARC poursuit une vision où elle s'établit comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés. Le Conseil de direction est très fier de faire partie du groupe de personnes engagées envers un tel but, et de recommander le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* à l'honorable Gordon O'Connor, ministre du Revenu national.

La présidente du Conseil de Direction,

Connie I. Roveto, FASA

Message du ministre

Chaque année, l'Agence du revenu du Canada (ARC) administre des milliards de dollars en recettes fiscales et distribue des paiements de prestations et des crédits à des millions de Canadiens. L'ARC joue un rôle essentiel dans la protection de l'assiette du revenu du Canada, la source de financement des programmes et des services du gouvernement aux Canadiens. À ce titre, la confiance des Canadiens dans l'intégrité de l'ARC est essentielle à l'administration réussie par cette dernière de l'impôt, des taxes et des programmes de prestations pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada.

Pour maintenir ce niveau élevé de confiance des Canadiens en l'ARC, les contribuables doivent être traités de façon équitable et uniforme. Pour cette raison, notre gouvernement a adopté la Charte des droits du contribuable, a mis en place un processus de plaintes liées au service et a établit sur pied le premier poste d'Ombudsman des contribuables du Canada afin de répondre aux préoccupations des Canadiens liées au service. Ces initiatives gouvernementales et le grand soutien offert par l'ARC sont intégrés au *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009*.

L'ARC poursuit également sa tradition de mise en oeuvre de nouvelles mesures fiscales d'une façon professionnelle et opportune. Le présent rapport indique le travail, conformément à l'accord conclu par notre gouvernement et la province d'Ontario, qui permettra à l'ARC de passer de la transition à une harmonisation complète et à l'administration unique de l'impôt des sociétés pour la province d'Ontario d'ici avril 2009. Cette initiative réduira le fardeau administratif pour environ 40 pour cent des entreprises canadiennes. L'ARC ira de l'avant avec son initiative de réduire le fardeau d'observation des petites entreprises et, la majorité de nos projets visés par cette initiative sont maintenant en cours.

Ce plan triennal continue de bien montrer les efforts de l'ARC envers le service, l'exécution efficace et la responsabilisation. L'engagement de l'Agence à l'égard de la surveillance et de l'amélioration de ses normes de service donne la garantie que les Canadiens voient toujours l'ARC comme un administrateur équitable et responsable. En conséquence, j'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'ARC au Conseil du Trésor du Canada pour approbation.

Le ministre du Revenu national,

L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député

Table des matières

Section I : Aperçu

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Section III : Page d'identification

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Vision

Établir l'ARC comme étant un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, en fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et en offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Valeurs

Intégrité
Professionnalisme
Respect
Collaboration

Promesse du branding

Contribuer au mieux-être de la population canadienne et à l'efficience du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

Le ministre du Revenu national,
L'honorable Gordon O'Connor, C.P., député

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-36
ISBN : 978-0-660-63556-9

BUDGET DES DÉPENSES

Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Canada School of Public Service

2008–09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).

2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act.*

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-90
ISBN: 978-0-660-63642-9

Canada School of Public Service

2008-2009

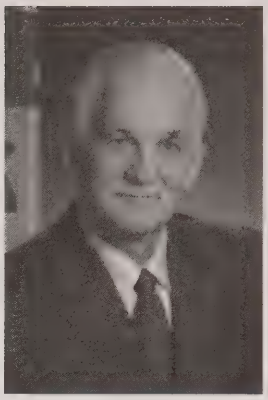
Report on Plans and Priorities

The Honourable Vic Toews
President of the Treasury Board

Table of Contents

SECTION I—OVERVIEW

Minister's Message



I am pleased to present the Report on Plans and Priorities for the Canada School of Public Service. This report covers key plans, priorities and expected results for the period 2008-09 / 2010-11.

This government is committed to ensuring a federal government and federal Public Service that is effective and accountable. A strong and efficient public service is an important factor in a country's long term success. The Canada School of Public Service is an important player in achieving this priority through the development and delivery of an integrated approach to learning, training and development within the Public Service.

The School is the common learning provider for the federal government, serving the learning and leadership needs of public servants across Canada. By supporting employee development, providing leadership development for the Public Service, accelerating knowledge transfer on best practices in public sector management, and through its responsibilities for organizational learning, the School directly supports Public Service Renewal. It also contributes to instilling a shared sense of values and accountability among all public servants, in particular through the delivery of Required Training, under the terms of the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development* (January 2006).

During the planning period, the Treasury Board portfolio will pursue a clear agenda that seeks to strengthen accountability in government and the Public Service. Learning will be a key focus in achieving the objectives of that agenda, and the School has a fundamental role to play in this regard. It will be called upon to ensure that public servants have the common knowledge, and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians.

The Honourable Vic Toews
President of the Treasury Board

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-09 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canada School of Public Service.

This document has been prepared based on the reporting principles outlined in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome(s) and its Treasury Board approved Program Activity Architecture;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

Ruth Dantzer

President and CEO,
Canada School of Public Service

Raison d'être

To have a strong Public Service that serves Canadians, adapts quickly to change and achieves the government's priorities requires a culture of continuous learning and leadership. Acquiring knowledge and skills, and developing managerial and leadership competencies are the foundations of an effective and accountable government. The Canada School of Public Service (CSPS, the School) plays an important role in meeting the needs of both public servants and the government by providing one-stop access to learning, training, leadership and professional development.

Under the *Canada School of Public Service Act*, the School, as a departmental corporation, is mandated to:

- Encourage pride and excellence in the Public Service;
- Foster a common sense of purpose, values and traditions in the Public Service;
- Support the growth and development of public servants;
- Help ensure that public servants have the knowledge, skills and competencies they need to do their jobs effectively;
- Assist Deputy Heads in meeting the learning needs of their organization; and
- Pursue excellence in public management and administration.

The School achieves its mandate by ensuring that public servants have the foundational knowledge to perform their duties effectively, have access to leadership development programs, and are aware of innovative management practices and techniques to deliver results for Canadians.

Organizational Information

The School's Strategic Outcome - Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians - is supported by three program activities:

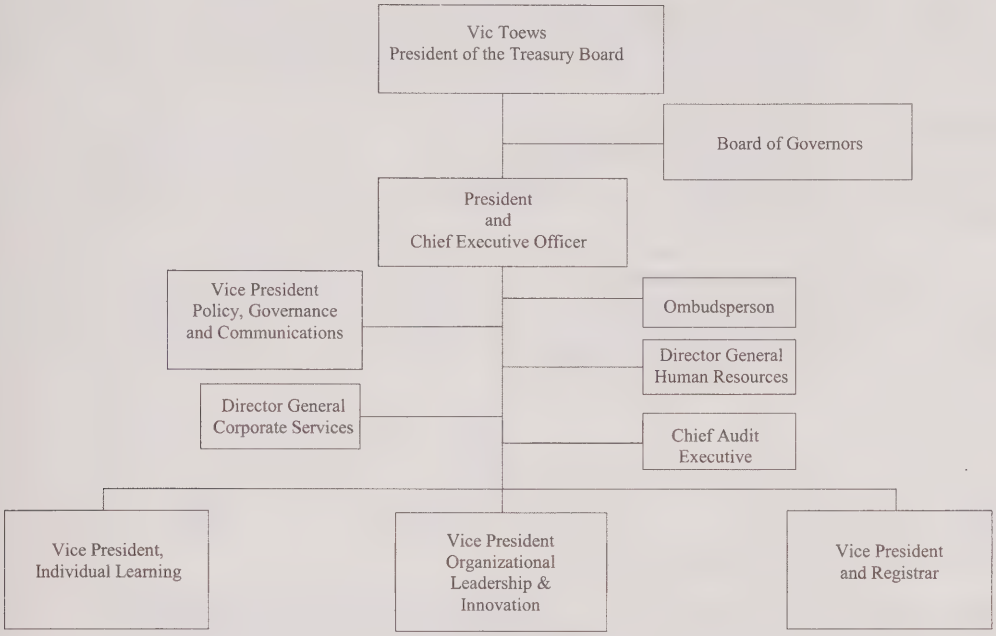
- Foundational Learning: Public servants are able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment
- Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians; and
- Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians.

The School's organizational structure is aligned with the Program Activity Architecture and includes:

- Three major operational sectors – Individual Learning, Organizational Leadership & Innovation and the Registrar, including regional offices; and

- Five areas of corporate support – Policy, Governance & Communications, Corporate Services, Human Resources, Internal Audit and the Ombudsperson.

The figure below highlights the elements of the organization.



Responsibility by Branch

Individual Learning

- Required Training
- Management and Professional Development Training
- Official Languages Learning & Retention
- Blended and Online Learning

Organizational Leadership and Innovation

- Innovation in Public Management
- Leadership Development Programs and Design
- Senior Leaders Program
- Strategic Organizational Change
- International Programs
- Visiting and Academic Fellows

Registrar

- Registration and Client Contact Centre
- Evaluation
- Departmental Client Relations
- Regional Operations

Policy, Governance & Communications	▪ Strategic Policy and Planning ▪ Market Analysis ▪ Corporate Communications and Promotion ▪ Governance, including Board of Governors secretariat ▪ Conferences and Special Events
Corporate Services	▪ Information Management and Technology ▪ Financial Management ▪ Administration
Human Resources	▪ Strategic HR Planning and Programs ▪ Labour Management Relations ▪ HR Operations
Internal Audit	▪ Assurance Services ▪ Consulting Services ▪ Audit Committee Secretariat ▪ External Audit Liaison
Ombudsperson	▪ Informal Conflict Management ▪ External Complaints Resolution

Governance

The School's governance model includes the following:

- A **Board of Governors** established by legislation and responsible for the conduct and management of the School. The Board is chaired by the Clerk of the Privy Council and Secretary to Cabinet. It meets at least twice each fiscal year.
- A **President** which is established by legislation. The President is the School's Chief Executive Officer and is responsible for supervising and directing the work of the School. Reporting to the President are the following Committees:
    - A **Senior Executive Committee** which is responsible for establishing priorities, approving budgets, overseeing the implementation of the strategic directions set by the Board of Governors and reporting to the Board on the School's operation.
    - **Operations and Management Committees** which assist with the operations of the School, focusing on the coordination and harmonization of operational and policy issues within the School, and overseeing the delivery of the School's core business.
    - An **Internal Audit Committee** which oversees core areas of control and ensures that the President has independent and objective advice, guidance, and assurance on the adequacy of CSPS' control and accountability processes. In 2008-09, CSPS will establish an External Audit Committee.

- An **Evaluation Committee** which reviews evaluation plans and approves evaluation reports.

- A **Human Resources Committee** which reviews proposed staffing strategies and, in accordance with School policies, makes recommendations on human resource requests to the President. The Committee advises the Executive Committee on emerging issues and trends with respect to human resources strategies.

Operational Flexibilities

As a departmental corporation, the School has the following flexibilities:

- Revenue Respending Authority (*CSPS Act*, section 18(1)

  Subject to any condition imposed by the Treasury Board, the revenue from fees received by the School in a fiscal year through the conduct of its operations may be spent by the School for its purposes in that, or the next, fiscal year.

- Staffing Authority (*CSPS Act*, section 15 (2)

  Despite subsection (1), the President may, on behalf of the School, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board, establish the terms and conditions of their employment, including their remuneration.

- Intellectual Property Management Authority (*CSPS Act*, section 18(1)

  The Board may, with the approval of the Treasury Board, prescribe the fees or the manner of determining the fees – (b) to be charged by the School when selling, licensing the use of or otherwise making available any copyright, trade-mark or other similar property right held, controlled or administered by the School.

For additional information see http://www.csps-efpc.gc.ca/about/gov_struc_e.html

Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

Overall, the Program Activity Architecture for CSPS was amended to include program titles in order to provide greater clarity and consistency with the Treasury Board Secretariat *Management, Resources and Results Structure Policy.*

Program Activity 2007-08	Program Activity 2008-09
1. Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	1. Foundational Learning: Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment
2. Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	2. Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians
3. Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	3. Public sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians

The structure and content of the School's PAA has not been affected by these changes.

Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

($ thousands)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–09 Main Estimates	2007–08 Main Estimates
25	Operating expenditures	**58,529**	60,281
(S)	Contributions to employee benefit plans	**6,072**	6,309
(S)	Spending of Revenues pursuant to sub-section 18(2) of the *Canada School of Public Service Act*	**32,000**	20,000
	Total Department or Agency	**96,601**	86,590

Departmental Planned Spending Table and Full Time Equivalents

($ thousands)	Forecast Spending 2007–08	Planned Spending 2008–09	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Foundational Learning: Public Servants are able to perform in their current job, take on challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	59,910	**68,829**	66,040	66,040
Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	11,551	**13,133**	13,133	13,133
Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	15,129	**14,640**	14,539	14,539
Total Budgetary Main Estimates	86,590	**96,601**	93,712	93,712
Adjustments				
Supplementary Estimates				
Transfer to the Canada Public Service Agency for the National Managers Community	(7)			
Other				
Funding for Internal Audit – Treasury Board Vote 10	264			
Compensation Adjustments - Treasury Board Vote 15	396			
Operating Budget Carry Forward – Treasury Board Vote 22	3,840			
Increase to forecast of respendable revenues through the conduct of operations	12,000			
Revenue Carry Forward	15,591			
Employee Benefit Plan (EBP)	95			
Total Adjustments	32,179			
Total Planned Spending	118,769	**96,601**	93,712	93712
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1(1) of the Financial Administration Act (note 1)	32,000	**32,000**	32,000	32,000
Plus: Cost of services received without charge (note 2)	13,604	**14,103**	14,547	14,547
Total Departmental Spending	100,373	**78,704**	76,259	76,259
Full-time Equivalents (note 3)	940	**940**	940	940

Planned Spending from appropriations is anticipated to remain stable over the next three years.

Notes:

(1) This amount can be spent only upon earning the equivalent amount in revenue.

(2) Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada); and Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures (Treasury Board Secretariat).

(3) Full-time equivalents reflect the human resources that the department uses to deliver its programs and services. This amount is based on a calculation that considers full-time, term, casual employment and other factors such as job sharing.

Summary Information

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$96,601	$93,712	$93,712

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
940	940	940

Program Activities by Strategic Outcome

Strategic Outcome:	**Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians**				
		Planned Spending ($thousands)			
	Expected Results	**2008–09**	**2009–10**	**2010–11**	**Contributes to the following priority**
Foundational Learning ▪ Orientation ▪ Authority Delegation Training ▪ Functional Communities ▪ Professional Development ▪ Official Languages ▪ On-line learning	Public Servants able to perform in their current job, take on the challenges on the next job in a dynamic, bilingual environment	$68,829	$66,040	$66,040	1, 2, 3
Organizational Leadership Development ▪ Leadership Foundations ▪ Leadership development ▪ Leadership Communities	Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	$13,133	$13,133	$13,133	1, 2, 3
Public Sector Management Innovation ▪ Organizational Learning Services ▪ Innovative Management Knowledge Services	Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	$14,640	$14,539	$14,539	1, 2, 3

Departmental Plans and Priorities

Environment

The Government of Canada is committed to developing a Public Service that supports human capital, nurtures innovation and considers knowledge a strategic asset in providing service to Canadians. The Government of Canada is committed to ensuring that the federal government and Public Service are effective and accountable. Furthermore, the Public Service has signalled a focus on renewal and identified the following key areas to support Public Service Renewal:

- Strategies and practices for ensuring continued capacity to deliver excellence in public policy, programs and services;
- Improved development programs for ensuring excellence, leadership and teamwork;
- Effective human resource management policies and practices; and
- Branding the Public Service as a trusted and innovative institution of national importance.

Learning is an essential element in the renewal of the Public Service. Continuous learning affects the federal government's ability to recruit and retain the talent required to provide quality services to Canada and Canadians. Given the constant evolution of business demands, learning strategies must maximize all learning opportunities including those offered by technology.

The rapid development of new technologies is changing the way public servants work and learn. New technologies represent an opportunity to broaden access to knowledge and skills, encourage continuous learning, and meet the needs and expectations of new generations of public servants. The School is integrating new technologies by increasing the use of information and communication technologies, including the development of a strategy to integrate technology into its existing courses and programs. In 2008-09, and beyond, a particular emphasis will be placed on web-based and blended learning products to enhance efficiency in program delivery.

Public Service Learning Expectations

On January 1st 2006, the Treasury Board's *Policy on Learning, Training and Development* came into effect. The *Policy* highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the Public Service. More specifically, it establishes employees, organization and employer learning responsibilities and outlines the employer's specific training requirements. CSPS' identified program priorities are geared to help deliver on the *Policy*'s expected results.

Through the delivery of Required Training (Orientation to the Public Service, Authority Delegation Training and Assessment, and Functional Community Programming), and the promotion of a new model for language training, CSPS ensures that:

- new employees share a common understanding of their role as public servants;
- managers at all levels have the necessary knowledge to effectively exercise their delegated authorities;

- specialists in specified functional communities (e.g., finance; human resources; internal audit; procurement, materiel management, real property; and information management) meet professional standards established by the employer; and
- employees at all levels acquire and maintain the knowledge, skills and competencies related to their level and functions.

In addition, CSPS is responsible for developing and delivering leadership development programs, including the educational components of the corporate leadership development programs to:

- help meet current and future human resources needs; and
- ensure senior Public Service leaders align learning with the management improvement objectives of government and departmental business priorities.

The School supports all four pillars for Public Service Renewal– Planning, Recruitment, Employee Development and Enabling Systems – though its primary contribution is to Employee Development as it affects the learning and development of Public Service employees. The importance of the Public Service being a place where employees can learn and develop is essential to the federal government's ability to attract and retain talent.

Priorities for the Planning Period - 2008-09 to 2010-11

Since its creation, the School has focused on supporting the government's learning objectives for public servants and on positioning itself for the future by continuing to develop and implement a comprehensive approach to learning, training and development. During this period, CSPS will work to further align its offerings with government and Public Service priorities, including Public Service renewal. In doing so, it will be guided by the following priorities, which are based upon departmental priorities identified by the School's Board of Governors:

1. Solidifying gains made in establishing foundational learning and enhancing leadership offerings, with an in depth focus on serving the learning needs of functional communities;
2. Launching new initiatives to support Public Service renewal, with a focus on learning for managers;
3. Identification of innovative learning options for the new generation of public servants, including an increased use of web-based and blended learning products for program delivery; and
4. Ensuring the sustainability of programs through refining and developing internal business processes.

SECTION II—ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Analysis by Program Activity

This section highlights CSPS' priorities for the planning period - 2008-09 to 2010-11 - and its contributions to the achievement of its Strategic Outcome.

Strategic Outcome:	**Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians**.

The following three program areas, supported by corporate services, contribute to achieving the School's Strategic Outcome:

1. Foundational Learning: Public Servants are able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment.
2. Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians.
3. Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians.

Program Activity 1: Foundational Learning: Public Servants are able to perform in their current job, take on the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$68,828	$66,040	$66,040

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
687	687	687

CSPS provides public servants at all levels with foundational learning activities that are aligned with Government of Canada and Public Service management priorities. The objective is to contribute to a professional and effective Public Service. Four key sub-activities contribute to this activity: Required Training, Professional Development Training, Official Languages Learning and Online Learning.

Key Program Sub-Activity: Required Training – Employer's Knowledge Standards are Met by Strengthening the Capacity of Public Servants

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$16,780	$13,992	$13,992

Orientation to the Public Service (Priority Area 1)

CSPS offers the Orientation to the Public Service program across Canada to new public servants (appointed for six months or more). The goal of Orientation is to foster a sense of Public Service identity by introducing new employees to a common culture based on a core set of values and ethics, an inclusive workplace and an organizational structure. In addition, it is a forum for knowledge transfer and exchange on the workings of government and the Public Service.

In 2008-09, CSPS plans to deliver approximately 68 orientation sessions to 8000 new employees across the country. It is expected that public servants who attend the Orientation program will have increased knowledge about the Public Service. To further support departmental-specific needs, and to ensure the continuous relevance of the program, the School will move towards including blended learning solutions in its delivery of the program. This will allow for both flexibility and efficiency. In addition, the School will develop a plan to address the needs and concerns of Public Safety Portfolio agencies, and will continue to align the program content with Treasury Board of Canada's Standards on Knowledge for Required Training.

Authority Delegation Training (ADT) (Priority Area 1)

CSPS is committed to delivering the Authority Delegation Training (ADT) to five groups of employees - supervisors, managers, executives, senior executives and senior leaders - as required by the *Policy on Learning, Training and Development* and its associated directive. ADT provides managers with the information they need to meet the legal requirements of their delegated authorities in the areas of finance, human resources, information management, contracting and values and ethics, and to understand corporate policies and priorities. ADT gives managers at all levels a clear understanding of the role and responsibilities associated with their management level.

For 2008-09, CSPS will deliver approximately 200 sessions of the 5 ADT courses. All employees will undergo an assessment of their knowledge to ensure they understand their roles and responsibilities relating to their delegated authorities. Blended learning design options will be explored in order to determine the most effective and efficient delivery options for ADT, such as the increased use of online learning.

Key Program Sub-Activity: Professional Development Training: Targeted Learning Builds and Sustains Public Sector Management and Professional Foundations

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$16,653	$16,653	$16,653

Professional development training is composed of two distinct sets of programming: Functional Communities, and Professional Development. A description of and expected results for each are provided below.

Functional Communities Programming (Priority Area 1)

Professional training in this area aims to ensure that public servants in specialized functional communities acquire the fundamental knowledge and skills they require to perform in their job. CSPS will intensify the implementation of a systematic approach for working with functional communities that ensures strategic issues and key priority functional communities are identified, and that a plan is established to address their needs including priorities identified through Public Service renewal.

Specifically, the CSPS will continue the development of curricula for priority areas identified to date, such as Information Management, Internal Audit, Human Resources and Finance, and focus further on functional communities identified by the Canada Public Service Agency. In 2008-09, CSPS will finalize some of the curricula currently under development and initiate curriculum design for the remaining functional communities.

Professional Development Programming (Priority Areas 1 and 2)

Through Professional Development Programming, CSPS aims to ensure that common management and professional learning needs are identified and met. This includes the delivery of management development courses to supervisors, managers and executives, as well as professional development training courses to all public servants, including courses on specific techniques and practices and general public administration skills and competencies. Programs delivery will be assisted through the development of Memoranda of Understanding (MOUs) with government departments and agencies. As well, to strengthen capacity, CSPS will create a community of practice for internal and external instructors delivering the management development program.

Key Program Sub-Activity: Official Languages Learning: Facilitate Official Languages Capacity in Support of a Culture of Bilingualism (Priority Areas 1 and 3)

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$28,752	$28,752	$28,752

In April 2007, the School launched a new model for language training that focused on the development of new learning tools and methods to support the maintenance of language skills and to promote an active culture of bilingualism in the workplace. Through the new model, the School also provides learning advice to departments, ensures the quality of private sector learning service providers, and offers placement of teachers on-site with departments to support employees' language learning in their work environment. With the extensive development of e-learning tools, Public servants now have access to leading-edge on-line language training tools any time of the day through Campus*direct* the on-line campus of the School.

In order to maintain the momentum of the new language training model, Official Languages Learning will address two elements: access to language training services and language acquisition and retention. Over the planning period, CSPS will continue to offer timely and accurate learning plans and facilitate timely access to quality-assured and cost-effective language training for public servants. It will also continue to assist departments by:

- Providing and promoting access to a variety of learning services.
- Innovating, designing, adapting and promoting pertinent learning products to sustain a bilingual workplace culture.

CSPS will continue to work with key stakeholders to find new and innovative ways to move the language learning agenda to a new level. As part of this, there will be continued efforts to attract, train and retain a talented, representative and bilingual workforce.

More specifically, in 2008-09, CSPS will:

- develop, update and provide accurate second language learning plans to up to 1500 public servants in the National Capital Region (NCR);
- ensure that quality language training continues to be dispensed by qualified providers in the NCR and that a national framework is implemented to ensure standardized quality assurance across the country;
- offer language training services to up to 30 students with learning disabilities;
- supply qualified on-site teachers in the NCR and external service providers across the country; and
- develop, update and improve products and approaches for second language maintenance and acquisition, including ensuring product accessibility and national leadership for special projects.

Over the longer term, the emphasis will be on:

- continuing to find innovative and cost-effective ways of acquiring and maintaining second official language capacity;
- capitalizing on new technologies to facilitate acquisition and maintenance of second official language capacity; and
- expanding the use of self-service tools and products (e.g.: self assessment, self-learn and self-tests).

Key Program Sub-Activity: Online Learning: Public Servants have Efficient Access to Online Learning Tools (Priority Areas 1 and 3)

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$6,643	$6,643	$6,643

This Program Sub-Activity is a new component of the Foundational Learning Program Activity. While on-line learning has been a part of CSPS operations in the past, this is the first time it has been explicitly delineated as a program sub-activity for reporting purposes.

For 2008-09, CSPS will:

- support e-learning and blended learning products as well as implement and deliver new products in these formats;
- provide integrated learning solutions by implementing and maintaining departmental learning portals;
- undertake capacity planning and upgrades to the Campus*direct* infrastructure; and
- increase the capacity and functionality of the Campus*direct* environment in order to support School operations.

Over the planning period, CSPS plans to:

- research, test and adopt new technologies in learning and research programs to promote greater access to and reach of School programs, and to enable greater interaction among participants;
- support the migration of existing classroom courses to blended learning solutions; and
- replace the Campus*direct* platform with the incoming Integrated Learner Management System (ILMS) platform.

Program Activity 2: Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$13,133	$13,133	$13,133

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
106	106	106

Under Public Service Renewal, continuous learning is identified as central to ensuring organizational effectiveness and building individual capacity. Likewise, emphasis is placed on "ensuring sound people management capacity for all managers."[1] CSPS supports Public Service Renewal by building strong leadership competencies for existing and emerging managers. There are three distinct components to this activity:

1. Leadership Foundations.
2. Leadership Development Programs.
3. Leadership Community Building.

Key Program Sub-Activity: Leadership Foundations: Learning Opportunities are Accessible to Enable Public Servants to Become Better Leaders (Priority Areas 1 and 2)

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$5,484	$5,484	$5,484

Leadership Foundations aims to ensure that supervisors, managers, executives and senior leaders have enhanced leadership competencies to coach, lead change and meet corporate goals. These leadership competencies include the four key Public Service competencies: values and ethics, strategic thinking, engagement and management excellence. CSPS will provide Public Service leaders with tools and opportunities designed to develop and strengthen ares identified in the Leadership Framework: empowered individuals, developed organizations, strong networks, and connected and aligned organizations.

[1] CPSA, *2007-08 Public Service Renewal Action Plan.* p. 2.

Tools and opportunities include the design, development and delivery of leadership development programs and courses for supervisors, managers, executives and senior leaders, including the ongoing Aboriginal program leadership development courses,

Priorities for 2008-09 in the area of leadership foundations include:

- Delivery of leadership development courses and Action Learning Groups for managers, supervisors, executives and senior leaders in the NCR and the regions.
- Complete the roll-out of new leadership programming to address key gaps in the leadership development continuum.
- Develop and implement a Coaching Strategy, including designing and delivering courses, workshops and other learning approaches for executives and managers.
- Develop and pilot a learning strategy to build capacity on key corporate priorities: performance management and integrated planning.
- Develop and pilot a learning strategy to help executives target development of specific management and professional skills.

In 2009-10 and 2010-11, CSPS priorities will include:

- implementing a learning strategy on performance measurement; and
- consolidating course offerings to align to development needs as identified through the leadership frame and incorporate new technologies to support greater interaction at reduced costs.

Key Program Sub-Activity: Leadership Development Programs: Learning Opportunities are Targeted to a Cadre Ready to Assume Leadership Responsibilities (Priority Areas 1 and 2)

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$5,268	$5,268	$5,268

Leadership development programs are designed to provide structured and comprehensive career development to high potential public servants in support of succession planning at both the corporate and government-wide level. These programs include:

- The Advanced Leadership Program, aimed at building a cadre of effective, high potential senior executives and a stronger community of senior leaders.
- The Accelerated Executive Development Program, the Career Assignment Program and the Management Trainee Program.
- Living Leadership: The Executive Excellence Program, targeted at executives aiming to assume more senior leadership responsibilities.
- The Direxion Program targeted at managers that aspire to become executives.

- A new leadership program targeted to high performing individuals with strong leadership potential to move into entry-level management roles. This new Program will help deliver on Public Service renewal initiatives focused on learning for managers.

CSPS will consolidate its course offerings under these leadership development programs to ensure alignment with government priorities and department needs.

Key Program Sub-Activity: Leadership Community Building: Learning Opportunities Enhance Leaders' Contextual Knowledge (Priority Areas 1 and 3)

Financial Resources ($ thousands):

2008–09	2009–10	2010–11
$2,381	$2,381	$2,381

Leadership community building aims to provide departments and their leaders with leading-edge knowledge on trends and issues of strategic importance to the Public Service, including effective practices in public management and to ensure knowledge transfer and uptake.

It is under leadership community building that senior leaders are provided with opportunities to develop enhanced understanding of Public Service priorities and culture through programs such as seminars and learning events targeted to their needs. CSPS uses international partnerships to enable Canadian executives to compare management approaches with leading-edge practices elsewhere. These events also provide leaders with opportunity to discuss issues and priorities of common interest.

The key areas of focus in leadership community building are:

- Completing the start-up of the Leadership Across Borders Program, a four-country joint venture designed to build enhanced leadership skills in dealing with complex issues by comparing best practices across jurisdictions.
- Consolidating existing products including seminar series for leaders and senior leaders to improve understanding of key public service issues.
- Using technology to build and sustain community of practices and networks for information sharing and the dissemination of best practices.

Program Activity 3:	Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$14,640	$14,539	$14,539

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
147	147	147

This program activity aims to maximize the performance and effectiveness of the Public Service by integrating individual development of public servants with organization-focussed solutions for learning, change management and management innovation. It has two main components:

1. Organizational Learning Services.
2. Innovative Management Knowledge Services.

Key Program Sub-Activity: Organizational Learning Services: Learning Strategies are Integrated with Organizational Performance (Priority Area 1)

Financial Resources ($ thousands):

2008–09	2009–10	2010–11
$6,315	$6,214	$6,214

Organizational learning services provide a focal point for engaging organizations to:

- align their learning agenda with their priorities and ensure their individual learning needs of their employees are optimally addressed;
- help them achieve renewal objectives through tailored team-based solutions that integrate research on management innovations, individual development, and organizational change management.

This is accomplished through two main types of activities

Departmental Client Relations

The goals of Departmental Client Relations are twofold: to facilitate information flow with organizations so that they can engage in effective learning, and to provide integrated learning

solutions to these organizations. The outcome is that organizations and partners align their learning needs to government priorities. CSPS helps organizations to both identify their learning needs and to access the full range of CSPS expertise and programming.

The Departmental Client Relations function requires the School's regional directors and account executives to work collaboratively to:

- Understand and report on the learning needs of clients;
- Promote CSPS learning opportunities, services and programs;
- Support departments and agencies with integrated learning solutions; and
- Support departments and agencies in meeting the requirements of the *Policy on Learning, Training and Development.*

Key priorities for the planning period include:

- Provide leadership in the interdepartmental learning community through engagement in key interdepartmental networks, establishments of learning communities of practice and facilitation of best practices sharing.
- Report on client intelligence, including learning needs and client feedback, to inform decision-making on course and curriculum review and investments in new offerings.
- Promote of CSPS and its offerings through ongoing outreach and targeted promotion activities.

Change Management

The outcome of Change Management Services is to help federal organizations achieve their renewal goals through organizational learning interventions that develop organizational leadership and management capacity. The individual learning activities of CSPS help empower leaders at all levels though knowledge and skills. The change management activities help ensure these empowered leaders can maximize their collective performance within strong organizations.

Change management activities focus on integration of learning support that client organizations need to achieve their renewal goals:

- advising and supporting intact management teams on change management strategies;
- tailoring individual learning solutions to meet team-wide needs in an organization and support their change management strategies;
- developing team-based learning strategies to accelerate adoption of new management approaches across an organization.

For 2008-09, the priorities for these activities are to continue to deliver organizational change services to departments while improving its offerings in two ways:

- define standardized best practices and tools for organizational change management, and make them more accessible to organizations;

- develop standardized organizational learning solutions on key management priorities to accelerate adoption of new management practices across a whole team.

CSPS uses its expertise to provide organizational development solutions for other governments on a cost-recovered basis. It delivers projects with the Canadian International Development Agency in areas involving the transfer of Canadian experience and values, the development of capacity to deliver innovative management development programs and training and development for decision-makers. It is also active in selected communities of practice to facilitate knowledge transfer and exchange amongst public servants internationally.

These international organizational development activities with CIDA enables CSPS to deepen its expertise in organizational learning techniques, and its knowledge of leading practices in public management. This, in turn, enables CSPS to improve development programs for Canadian public servants.

Key Program Sub-Activity: Innovative Management Knowledge Services: Knowledge on Innovative Management Practices and Emerging Issues is Transferred (Priority Areas 1, 2 and 3)

Financial Resources ($ thousands):

2008–09	2009–10	2010–11
$8,325	$8,325	$8,325

Innovative Management Knowledge Services contribute to the improvement of the School's offering through research, broad-based dialogues and development of stronger partnerships with the academic sector on issues related to public management. The over-riding goal is to accelerate the adoption of leading practices in public management across the public service to build stronger organizations and thereby support public serviced renewal.

Research on Innovative Management Practices

CSPS has a long tradition of research on public management issues. Its research program is aligned with government management priorities, and focuses on the "how to" of innovative management practices.

A key priority for 2008-09 is to move towards an integrated research and learning strategies on key management issues such as integrated planning and talent management, to maximize the actual changes to management practices in the public service.

- First key management challenges are defined through research, through scanning outside the public service, and through collaboration with leading practitioners.
- Second, leading practices are researched and defined in partnership with practitioners, with a focus on developing a community of practice which itself sustains innovation and disseminates leading practice on this issue.

- Third, results would be disseminated through reports, on-line tools, and conferences, and integrated into individual learning programs across the CSPS.

Partnership with Academic Institutions

CSPS is developing stronger partnerships with universities across Canada to support research in public management innovations and professional development of public servants. Key activities include:

- Conferences and seminars where public management specialists debate public management issues with leading practitioners
- Interchanges where mid-career public servants teach, study or research on campus to build capacity in high-priority areas of public management.
- Deputy Minister University Champions Program, which strengthens linkages between the Government of Canada and Canadian universities on issues ranging from recruitment of graduates to research on public management challenges.

A key priority for 2008-09 is to better support the expanded Deputy Minister Champions program as they build a stronger relationship between the public service and universities on issues of common concern.

Conferences and Special Events

The outcome of Conferences and Special Events component of Innovative Management Knowledge Services focuses on knowledge transfer of innovative management practices. To this end CSPS organizes large-scale knowledge transfer activities that support and facilitate the adoption of these innovative practices.

For the planning period, the key priority is supporting the strategic priorities of CSPS by providing the design and delivery of large-scale, just-in-time learning events. These events include conferences, armchair discussions and re-design of the Orientation Program for large-scale delivery.

The focus for 2008-09 will be to expand the reach of these events, by providing more of them in regions, and making greater use of technology to such as web-casting and blogs to enable dialogues across regions and over time.

SECTION III—SUPPLEMENTARY INFORMATION

Table 1: Departmental links to the Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: Public servants have the common knowledge, and leadership and management competencies required to effectively serve Canada and Canadians.				
	Planned Spending ($ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
	2008–09	2009–10	2010–11	
Foundational Learning	68,828	66,040	66,040	All
Organizational Leadership	13,133	$13,133	$13,133	All
Public Sector Management Innovation	$14,640	14,539	14,539	All

Under the whole-of government framework, the Canada School of Public Service is a federal organization that contributes to all Government of Canada outcomes by providing learning services and support to all departments and agencies. The School's priorities contribute to ensuring accountability, professionalism and bilingualism of the federal Public Service.

Table 2: Sustainable Development Strategy

Not applicable

Table 3: Evaluations

Name of Evaluation	Evaluation Type	Status	Expected Completion Date
Leadership Development Courses	Formative	Planned	June 2008
Official Languages On-line courses/tools/products	Formative	Planned	June 2008
Orientation to the Public Service Program	Formative	In Progress	September 2008
Information Technology – Evaluation of the Shared Services Agreement	Formative	Planned	December 2008
Orientation to Level (ADM, DM)	Formative	Planned	March 2009
Authority Delegation (Supervisor, EX 1,2,3)	Formative	Planned	March 2009
Required Training Information Management	Formative	Planned	March 2009
Required Training for Procurement, Material Management and Real Property	Formative	Planned	March 2009
New Official Languages Delivery Model	Formative	Planned	March 2009
Professional Development for Emerging Functional Communities - Policy	Formative	Planned	March 2009
Management Development Programs – Values and Ethics	Formative	Planned	March 2009
Management Development Programs – Strategic Thinking	Formative	Planned	March 2009
Management Development Programs - Management Excellence	Formative	Planned	March 2009
Seniors Leaders Development Program	Formative	Planned	March 2009

Name of Evaluation	Evaluation Type	Status	Expected Completion Date
Organizational Leadership	Formative	Planned	March 2009
E-Learning Plan Tool	Formative	Planned	March 2009
Client Contact Centre (Registration)	Formative	Planned	March 2009
Departmental Client Relations	Formative	Planned	March 2009
Professional Development for Established Functional Communities – Human Resources	Formative	Planned	March 2010
Professional Development for Established Functional Communities – Finance	Formative	Planned	March 2010
Professional Development for Established Functional Communities - Audit	Formative	Planned	March 2010
Professional Development for Emerging Functional Communities – Federal Regulators	Formative	Planned	March 2010
Professional Development for Emerging Functional Communities – Information Technology	Summative	Planned	March 2010
Professional Development for Emerging Functional Communities – Communication Specialists	Formative	Planned	March 2010
Career Development Programs	Summative	Planned	March 2010
Advanced Leadership Program	Formative	Planned	March 2010

Name of Evaluation	Evaluation Type	Status	Expected Completion Date
Innovative Public Management Research Fund	Formative	Planned	March 2010
Campus Direct On-line courses	Formative	Planned	March 2010
Conferences and Special Events - Conferences	Formative	Planned	March 2010
Records and Reports	Formative	Planned	March 2010
Registration System (I-LMS)	Formative	Planned	March 2010
Marketing	Formative	Planned	March 2010
Orientation to the Public Service Program	Summative	Planned	March 2011
Orientation to Level (ADM, DM)	Summative	Planned	March 2011
Authority Delegation (Supervisor, EX 1,2,3)	Summative	Planned	March 2011
Professional Development for Emerging Functional Communities - Policy	Summative	Planned	March 2011
Professional Development for Emerging Functional Communities – Program Evaluation (planned)	Formative	Planned	March 2011
Professional Development for Emerging Functional Communities – Science and Technology (planned)	Formative	Planned	March 2011
Management Development Programs – Values and Ethics	Summative	Planned	March 2011
Management Development Programs – Strategic Thinking	Summative	Planned	March 2011

Name of Evaluation	Evaluation Type	Status	Expected Completion Date
Management Development Programs - Engagement	Formative	Planned	March 2011
Management Development Programs - Management Excellence	Summative	Planned	March 2011
Conferences and Special Events – Armchair Sessions	Formative	Planned	March 2011

Table 4: Green Procurement

1.	How is your department planning to meet the objectives of the Policy on Green Procurement?		
	CSPS is doing the following: 1. reviewing its training documents to ensure that clients are familiarized with the Green Procurement Policy; 2. reviewing the Acquisition Card policy to ensure that clients buy more using an Acquisition card then using a purchase order or a contract; 3. meeting with its clients to plan their yearly requirement. This will allow for the consolidation of most of their requirements in order to reduce the number of contracts issued in a year through the issuance of Standing Offers and Contracts with option periods; 4. reviewing its contracts in an attempt to reduce the number of pages to be printed and request that contracts be printed double-sided; 5. reinforcing the purchase or rental of recycled and reused material when acquiring goods and services.		
2.	Has your department established green procurement targets?		
	☐ Yes	☐ No	X In progress
3.	Describe the green procurement targets that have been set by your department and indicate the associated benefits anticipated.		
	Specific targets will be set in the following year. However, under the current actions, CSPS anticipates that above will result in a huge reduction of paper.		

Table 5: Internal Audits

The Canada School of Public Service was provided with ongoing incremental funding from the Office of the Comptroller General to implement the enhanced requirements of the 2006 Treasury Board *Policy on Internal Audit*. This funding was provided largely for the hiring of professional staff, training and development, creation of critical infrastructure, and costs associated with external audit committee members.

Given the School did not have a dedicated internal audit function, a Chief Audit Executive was engaged in September 2007. A priority for the new Chief Audit Executive is the establishment of the Office of Internal Audit and the development of a three year internal audit plan identifying the audits to be conducted over the next three fiscal years. The plan is expected to be completed by the end of the 4th quarter of 2007-08 at which time it will be made available.

One contracting audit was completed in 2007-08 by Finance Canada who undertook the audit as part of an interim arrangement to provide internal audit services to the School.

Audit Name	Audit Type	Status	Expected Completion Date	Electronic Link to Report
Audit of Selected Contracting Activities	Procurement	Completed		TBD
2008-09 to 2010-11 Risk-based Internal Audit Plan	Annual Plan	In Progress	March 2008	TBD

Table 6: Services Received Without Charge

($ thousands)	**2008–09**
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	**10,500**
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by the Treasury Board of Canada Secretariat (excluding revolving funds)	**3,603**
Total services received without charge	**14,103**

Table 7: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2007–08	**Planned Revenue 2008–09**	Planned Revenue 2009–10	Planned Revenue 2010–11
Foundational Learning: Public Servants are able to perform in their current job, take on challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	22,399	**22,399**	22,399	22,399
Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	6,400	**6,400**	6,400	6,400
Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	3,201	**3,201**	3,201	3,201
Total Respendable Revenue	32,000	**32,000**	32,000	32,000

Table 8: Summary of Capital Spending by Program Activity

($ thousands)	Forecast Spending 2007–08	**Planned Spending 2008–09**	Planned Spending 2009–10	Planned Spending 2010–11
Foundational Learning: Public Servants are able to perform in their current job, take on challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment	931	**1,134**	1,080	1,080
Organizational Leadership Development: Public Service has strong leaders delivering results for Canadians	101	**123**	117	117
Public Sector Management Innovation: Public Service organizations innovate to achieve excellence in delivering results for Canadians	227	**276**	263	263
Total	1,259	**1,533**	1,460	1,460

Table 9: User Fees

Name of User Fee	Fee Type	Fee-setting Authority	Reason for Planned Introduction of or Amendment to Fee	Effective Date of Planned Change	Consultation and Review Process Planned
Fees charged for the processing of access requests filed under the *Access to Information Act* (ATIA)	Other products and services (O)	*Access to Information Act*	Fees charged for the processing of access requests filed under the *Access to Information Act* (ATIA)	N/A	N/A

SECTION IV—OTHER ITEMS OF INTEREST

Program Activity: Internal Services (Priority Area 4)

Financial Resources ($ thousands)

2008–09	2009–10	2010–11
$15,870	$15,384	$15,384

Human Resources (FTEs)

2008–09	2009–10	2010–11
304	304	304

In order to effectively deliver on the Treasury Board *Policy on Learning, Training and Development*, CSPS must have a strong corporate infrastructure and a human resource capacity capable of meeting program requirements. The outcome of the Internal Services program activity is that effective decision making is supported through integrated advice and information strategies and the provision of high quality corporate services. It includes all of the systems, processes and infrastructure that support CSPS operations behind the scenes and ensure that CSPS can offer high quality learning programs to its clients. To sustain capacity build over the last two years, CSPS is now at the stage where it needs to review and refine business processes and systems to support its work on an ongoing basis. This will be the focus of activities within this Program Activity over the planning period.

Management and Oversight Services

CSPS is governed by a fifteen-member Board of Governors, composed of public and private sector officials. As set out in legislation, the Board is responsible for the conduct and management of CSPS affairs and must meet at least twice annually. For the planning period, a key priority for CSPS is providing support to the Board of Governors in its production of its Addendum to the Five Year Report to Parliament in 2008-09 and its clarification and review of Board roles and responsibilities.

Public Policy Services

CSPS will continue to strengthen its strategic planning function during the planning period. It will further develop the integrated business planning and corporate governance processes implemented in 2007-08 to ensure an integrated planning process and operational cycle that effectively supports corporate decision-making and strategic direction. In addition, CSPS will continue to ensure effective corporate-level results-based management and horizontal coordination with its portfolio partners.

Public Affairs and Communication Services

Public affairs and communication services provide effective communication of CSPS key messages and effective marketing and promotion of its products. By doing this, CSPS is working to increase client awareness of CSPS brand, image, products and services and ensure common internal awareness of key priorities and issues. There are two key priorities in this area:

- Development and implementation of an integrated marketing approach and alignment of all promotion activities in order to market and promote CSPS programs and activities.
- Implementation of a coordinated approach for communicating CSPS directions, key priorities and initiatives out to stakeholders and internally to employees.

Evaluation Services

Evaluation services enhance the relevance, quality and performance of the CSPS learning programs through a rigorous program of evaluations, performance measurement and quality assessment in compliance with policy requirements. The priorities for the planning period are as follows:

- Implement the CSPS Evaluation Plan and develop evaluation frameworks to assist in the planning of formative and summative evaluations.
- Conduct assessments of courses, monitor, analyze and disseminate results to inform course design and decision-making.
- Develop a report on the State of Performance Measurement in CSPS.

Financial Management Services

Financial Management activities during the planning period will continue to support the organization and senior management stewardship and financial accountability responsibilities:

- Refinement and implementation of a departmental costing model, including the overarching framework and policies under which it is to operate.
- Enable managers to manage their financial resources by improving the delivery of accounting operations.
- Preparation of auditable financial statements to ensure accordance with generally accepted accounting principles and financial accountability requirements.
- Implementation of a Corporate Risk Policy and Framework.

Over the longer planning period, CSPS will also:

- develop a fee structure for its services; and
- conduct a financial review of its policies following the Treasury Board Secretariat policy suite renewal.

Supply Chain Management Services

Supply chain management services at CSPS include procurement and contracting. Continuing to build on advances made in the previous planning period CSPS will:

- continue to implement the contract management framework, increasing the availability of contracting tools to managers, and thereby reducing the timeframe for acquisition of goods and services; and

- provide quality assurance monitoring for all contracts to ensure that procurement transactions follow Public Works and Government Services Canada/Treasury Board Secretariat policies.

Facilities and Assets Management Services

Facilities management will be critical over the planning period. The shortage of office space, facilities improvement and the need to strategically co-locate parts of the organization will be a focus over the next few years. Over the planning period, CSPS will develop a long-term accommodation plan and a related program of work. It is also committed to consolidate space in the NCR and optimize office space in the regions.

Information Management Services

Over the planning period, CSPS aims to increase the efficiency of information management within the organization. As part of this, it will raise awareness amongst employees of information management responsibilities and the advantages of effective information management. CSPS will undertake this by:

- Developing and promulgating information management-related policies;
- Developing a new file classification system;
- Implementing a document and record management system (RDIMS) to support information management needs;

Information Technology Services

Information technology (IT) is a key priority for CSPS in 2008-09 and over the planning period. In addition to ongoing operation, policy and support services, CSPS manages three separate registrations systems. In 2008-09, it will implement a new registration system to integrate existing registration and learner tracking systems and add new business applications. Key priorities are as follows:

- Development of information management/information technology related policy and standard to include Treasury Board Secretariat request for IT security.
- Successful deployment of the Integrated Learner Management System (ILMS), including a comprehensive data architecture, an effective exchange protocol, appropriate linkages to enterprise-wide projects, and full consultative deployment with all internal and external stakeholders; and

Human Resources Management Services

The four central areas under the purview of Human Resources Management are development of integrated policy/advisory functions and programs, provision of operational functions and human resources services, strengthening labour-management relations and overseeing internal conflict resolution. Human resources, in the form of attracting and retaining key talent, as well as succession planning, is a key internal area of focus for CSPS in this planning period.

Key priorities over the planning period include:

- Ensuring organizational charts are updated, current and reflect the operations of CSPS.
- Implementation of a Development and Career Progression Program (DCPP) for program designers, facilitators and the core administrative support group and HR specialists.
- Development of a Human Resources Management monitoring and reporting framework to ensure that regular corporate reports are provided to managers on a timely basis.

Legal Services

The outcome of this area is to deliver effective legal services, providing quality, timely legal services to support CSPS operations. There are no key priorities for the planning period.

Internal Audit Services

Internal audit is a relatively new function at CSPS. The goal of internal audit is to strengthen accountability and support the organization by identifying and providing assurance on high risk areas that could impact on the successful achievement of CSPS objectives. Internal audit services will provide transparent and credible information to be used to make informed decisions that ensure that CSPS delivers effective and efficient programs and services.

Following on significant progress made in this area in 2007-08, CSPS will continue to develop a systematic approach to audit in 2008-09. Key priorities in the area of internal audit include:

- Implementing the Treasury Board *Policy on Internal Audit;*
- Developing a risk –based internal audit plan that will identify and elaborate on all audits for 2008-09 and identify notional audits for the remaining two years;
- Appointing external members to the Audit Committee and developing an Audit Committee Charter; and
- Developing a Quality Assurance Program.

Other Support Delivery Services

Integrated Regional Services

The Canada School of Public Service is a national school, delivering learning products, services and opportunities across the country through its 10 campuses outside the National Capital Region. CSPS' regional offices build relationships with Regional Federal Councils and regional operations of departments and agencies to support the learning needs of federal regional operations and enhance the presence and effective delivery of the range of CSPS programming across the country.

In 2008-09, regional service delivery will focus on:

- Delivering Required Training to public servants across the country;
- Delivering a broad range of leadership learning offerings for all levels with a specific focus on middle managers;

- Establishing and implementing in the regions the three functions of the language training model: building capacity to deliver quality assurance, advisory services, and research and development in the regions; and
- Implementing a more systematic approach to documenting and integrating regional client needs and intelligence into business planning at key junctures in the business cycle. This will help to deepen CSPS knowledge of learning needs in the regions and the learning advice required by them.

Over the entire planning period, integrated regional services will focus on:

- Developing innovative and cost-effective ways to train all learners.
- Implementing the language training model by 2009-2010. Once capacity has been built, the emphasis will move to transitioning delivery to external providers.
- Maximizing benefit of distance and alternative learning methods in order to be able to serve public servants wherever they are located.

Client Contact Centre

The key priority of the Client Contact Centre (CCC) is to provide effective and efficient client service and timely and accurate reporting services.

In 2008-09, CSPS is committed to fully deploying the Required Training Portal to all departments and agencies. The Portal will streamline business processes by allowing direct data entry by departments, be the source of reports to departments, improve data quality and facilitate information exchange.

CSPS will also implement a client advisory service function to allow users to receive timely, in-depth and accurate information on CSPS products and services.

Blended Learning

Blended learning offers support to program delivery by assisting with the development of technology-enabled blended learning solutions for CSPS. The focus for this planning period will be to continue to develop tools and processes to facilitate and standardize the client interface with CSPS. In order to accomplish this, CSPS will research new learning technologies, promote and support the adoption of new learning technologies and provide learning technology administration and support services for Webex, Tomoye licences, My Groups, etc.

organismes de saisir eux-mêmes leurs données, le portail produira des rapports à l'intention des ministères et organismes, améliorera la qualité des données et facilitera l'échange de renseignements.

En outre, l'École mettra en œuvre une fonction de service consultatif pour sa clientèle afin de permettre aux utilisateurs de recevoir, en temps opportun, des renseignements détaillés et précis sur ses produits et services.

Apprentissage hybride

L'apprentissage hybride offre un soutien à la prestation du programme en aidant à la recherche de solutions basées sur la technologie pour l'École. Pendant la période de planification, l'École continuera de mettre au point des outils et des processus dans le but de faciliter et de normaliser ses relations avec ses clients. Pour ce faire, elle effectuera des recherches sur de nouvelles technologies d'apprentissage, fera la promotion des nouvelles technologies d'apprentissage et appuiera le recours à celles-ci, et offrira des services de soutien et d'administration liés aux technologies d'apprentissage pour Webex, Tomoye, Mes groupes, etc.

- Mettre au point un programme d'assurance de la qualité.

Autres services de soutien à la prestation

Services régionaux intégrés

L'EFPC est une école nationale qui offre des produits, des services et des possibilités d'apprentissage partout au pays, par l'entremise de ses dix bureaux à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Les bureaux régionaux de l'École tissent des liens avec les conseils fédéraux régionaux et les ministères et organismes présents en région afin de répondre aux besoins d'apprentissage de leurs employés et de renforcer la prestation du programme actuel des cours de l'École partout au pays.

En 2008-2009, la prestation des services régionaux aura principalement pour but :

- de fournir aux employés de la fonction publique partout au pays la formation indispensable;
- d'offrir une vaste gamme de produits de perfectionnement en leadership à tous les gestionnaires, en se concentrant tout particulièrement sur les gestionnaires intermédiaires;
- d'établir et mettre en œuvre dans les régions les trois fonctions du modèle de formation linguistique, c'est-à-dire renforcer la capacité de fournir l'assurance de la qualité, d'offrir des services consultatifs et de mener des activités de recherche et développement dans les régions;
- de mettre en œuvre une approche plus méthodique pour recueillir de l'information sur les besoins et les connaissances des clients régionaux et intégrer ceux-ci à la planification des activités aux points clés du cycle d'activité. Ainsi, l'École acquerra une meilleure connaissance des besoins d'apprentissage dans les régions et des conseils en la matière dont les régions ont besoin.

Tout au long de la période de planification, les services régionaux intégrés viseront à :

- concevoir des méthodes d'apprentissage novatrices et économiques pour tous les apprenants;
- appliquer le modèle de formation linguistique d'ici 2009-2010. Lorsque la capacité aura été renforcée, les services régionaux intégrés tâcheront de confier la prestation à des fournisseurs externes;
- optimiser les avantages des méthodes d'apprentissage alternatives et à distance afin que l'École puisse offrir ses services aux employés de la fonction publique, là où ils se trouvent.

Centre contact client

La grande priorité du Centre contact client (CCC) est d'offrir des services efficaces à la clientèle ainsi que des services d'établissement de rapports fidèles en temps opportun.

En 2008-2009, l'École entend déployer le portail de formation requis dans tous les ministères et organismes. En plus de simplifier le processus administratif en permettant aux ministères et

vers des projets organisationnels et une consultation complète avec tous les intervenants internes et externes.

Services de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs centraux, à savoir l'élaboration de fonctions et de programmes intégrés de politique et de consultation, la prestation de fonctions opérationnelles et de services liés aux ressources humaines, le renforcement des relations employeur-employés et la supervision du mécanisme de résolution des conflits internes. Au cours de la période de planification, l'École s'intéressera à cet important secteur interne que sont les ressources humaines en cherchant notamment à attirer des employés compétents et à les maintenir en poste.

Au cours de la période de planification, les grandes priorités sont les suivantes :

- Veiller à ce que les organigrammes soient à jour et à ce qu'ils témoignent des activités de l'École.
- Mettre en œuvre un programme de perfectionnement et d'avancement professionnel (PPAP) à l'intention des concepteurs de programme, des animateurs, des membres du groupe chargé du soutien administratif central et des spécialistes des RH.
- Concevoir un cadre de surveillance et de reddition de comptes sur la gestion des ressources humaines afin de s'assurer que les rapports centraux réguliers sont communiqués aux gestionnaires en temps opportun.

Services juridiques

Ce secteur offre en temps opportun des services juridiques de qualité pour appuyer les activités de l'École. Il ne compte aucune grande priorité pour la période de planification.

Vérification interne

La vérification interne est une fonction assez récente à l'École. Elle a pour but de renforcer la responsabilité et d'appuyer l'organisation en mettant en lumière les secteurs à haut risque qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs de l'École ainsi qu'en fournissant une assurance à cet égard. Les services de vérification interne fourniront des renseignements transparents et fiables qui permettront de prendre des décisions éclairées, ce qui assurera l'efficacité des programmes et services de l'École.

En s'appuyant sur les importants progrès réalisés dans ce secteur en 2007-2008, l'École continuera de mettre au point une approche méthodique de la vérification en 2008-2009. Dans le secteur de la vérification interne, ses grandes priorités sont les suivantes :

- Mettre en œuvre la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.
- Concevoir un plan de vérification interne fondé sur les risques qui exposera dans le détail toutes les vérifications pour 2008-2009 et qui déterminera les vérifications théoriques pour les deux années restantes.
- Nommer au comité de vérification des membres externes et concevoir une charte de vérification interne.

Services de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Au sein de l'École, les services de gestion de la chaîne d'approvisionnement comprennent l'approvisionnement et la passation de marchés. Tout en continuant de mettre à profit les progrès réalisés au cours de la période de planification précédente, l'École :

- poursuivra la mise en œuvre du cadre de gestion des contrats, ce qui facilitera pour les gestionnaires le recours aux outils de passation de marchés et réduira par le fait même les délais dans l'acquisition des biens et services.
- procédera à la surveillance de l'assurance de la qualité de tous les contrats afin de s'assurer que les acquisitions respectent les politiques de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Services de gestion des installations et des biens

La gestion des installations sera essentielle tout au long de la période de planification. Dans les prochaines années, l'École se penchera sur le manque d'espaces à bureaux, l'amélioration des installations et la nécessité de placer certains services à proximité les uns des autres de façon stratégique. Au cours de la période de planification, l'École élaborera un plan à long terme pour les espaces à bureaux ainsi qu'un programme de travaux connexe. Elle est également déterminée à rassembler les espaces à bureaux dans la RCN et à maximiser l'utilisation des espaces à bureaux dans les régions.

Services de gestion de l'information

Au cours de la période de planification, l'École entend accroître l'efficacité de la gestion de l'information au sein de l'organisation. Pour ce faire, elle amènera ses employés à prendre conscience de leurs responsabilités sur le plan de la gestion de l'information et les sensibilisera aux avantages d'une gestion efficace de l'information. Dans ce contexte, l'École :

- élaborera des politiques sur la gestion de l'information et les fera connaître;
- concevra un nouveau système de classification des dossiers;
- mettra en œuvre un système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) de façon à répondre aux besoins en matière de gestion de l'information.

Services des technologies de l'information

Les technologies de l'information (TI) constituent une grande priorité de l'École pour 2008-2009 et tout au long de la période de planification. Outre les services continus qu'elle offre au chapitre des activités, des politiques et du soutien, l'École gère trois systèmes d'inscription distincts. En 2008-2009, elle mettra en œuvre un nouveau système d'inscription qui combinera les systèmes existants d'inscription et de suivi de l'apprenant et comprendra de nouvelles applications opérationnelles. Les grandes priorités sont les suivantes :

- Élaborer une politique et une norme sur la gestion de l'information et la technologie de l'information pour faire suite à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant la sécurité en matière de TI.
- Mettre en œuvre le Système de gestion intégrée des apprenants (SGIA), y compris une architecture de données complète, un protocole d'échange efficace, des liens appropriés

produits et ses services, et de s'assurer que ses employés sont au courant des grandes priorités et des enjeux importants. Dans ce secteur, les deux grandes priorités sont les suivantes :

- Concevoir et appliquer une approche intégrée du marketing et harmoniser toutes les activités de promotion afin de faire connaître et de promouvoir les programmes et les activités de l'École.
- Mettre en œuvre une approche coordonnée pour communiquer les orientations, les grandes priorités et les initiatives de l'École à ses partenaires externes et à ses employés.

Services d'évaluation

Les services d'évaluation améliorent la pertinence, la qualité et le rendement des programmes de formation de l'École grâce à un programme rigoureux d'évaluation, de mesure du rendement et de contrôle de la qualité conforme aux exigences stratégiques. Au cours de la période de planification, les priorités sont les suivantes :

- Mettre en œuvre le plan d'évaluation de l'École et concevoir des cadres d'évaluation qui aideront à planifier les évaluations formatives et sommatives.
- Évaluer les cours, et consigner, analyser et diffuser les résultats pour faciliter la conception des cours et le processus décisionnel.
- Rédiger un rapport sur les résultats de l'évaluation du rendement à l'École.

Services de gestion des finances

Au cours de la période de planification, les activités de gestion des finances continueront d'appuyer les responsabilités de l'organisation et de la haute direction sur le plan de la gérance et de la responsabilité comptable, soit :

- Concevoir et mettre en œuvre un modèle organisationnel de prévision des coûts, y compris le cadre global et les politiques qui devront le régir.
- Améliorer l'exécution des opérations comptables de façon à aider les gestionnaires à gérer leurs ressources financières.
- Préparer des états financiers vérifiables pour veiller au respect des principes comptables généralement reconnus et des exigences de responsabilité comptable.
- Mettre en œuvre une politique et un cadre sur les risques centraux.

Au cours de la période de planification prolongée, l'École se chargera également :

- d'élaborer une grille tarifaire pour ses services;
- de procéder à l'examen financier de ses politiques à la suite du renouvellement des politiques par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Activités de programme : Services internes (secteur prioritaire 4)

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
15 870	15 384	15 384

Ressources humaines (ETP)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
304	304	304

Pour se conformer efficacement à la politique du Conseil du Trésor sur l'apprentissage, la formation et le perfectionnement, l'École doit disposer d'une infrastructure centrale forte et de ressources humaines capables de respecter les exigences du programme. Grâce aux activités de programme des Services internes, la prise de décisions efficaces s'appuie sur des stratégies intégrées de consultation et d'information et sur la prestation de services centraux de qualité, ce qui comprend tous les systèmes, les processus et l'infrastructure qui soutiennent les activités de l'École en arrière-plan et qui font en sorte qu'elle puisse offrir à ses clients des programmes d'apprentissage de qualité. Pour maintenir la capacité qu'elle a acquise au cours des deux dernières années, l'École doit maintenant revoir et améliorer ses processus et ses systèmes afin d'appuyer ses activités de façon continue. C'est sur cet aspect que les activités de programme porteront principalement au cours de la période de planification.

Services de gestion et de surveillance

L'École est dirigée par un conseil d'administration composé de quinze membres issus des secteurs public et privé. Tel que prévu par la loi, le conseil assure la direction et la gestion des activités de l'École et doit se réunir au moins deux fois par année. Au cours de la période de planification, l'une des grandes priorités de l'École consiste à appuyer le conseil d'administration dans la production de son addenda au rapport quinquennal au Parlement pour 2008-2009 ainsi qu'à clarifier et à revoir les rôles et responsabilités du conseil.

Services des politiques gouvernementales

L'École continuera de renforcer sa fonction de planification stratégique au cours de la période de planification. Elle améliorera les processus intégrés de planification des activités et de gouvernance centrale qu'elle a adoptés en 2007-2008 pour s'assurer qu'elle dispose d'un processus intégré de planification et d'un cycle opérationnel qui appuient efficacement la prise de décisions et l'orientation stratégique. En outre, l'École continuera de veiller à la coordination horizontale et à la gestion efficaces, axées sur les résultats et au niveau organisationnel, avec ses partenaires de portefeuille.

Relations publiques et services de communications

Les services des relations publiques et des communications assurent une communication efficace des messages clés de l'École ainsi que le marketing et la promotion efficaces de ses produits. Ainsi, l'École tâche-t-elle de faire connaître aux clients son nom, son image de marque, ses

SECTION IV—AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Tableau 8 : Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2007-2008	**Dépenses prévues 2008-2009**	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Apprentissage de base : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue	931	**1 134**	1 080	1 080
Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	101	**123**	117	117
Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	227	**276**	263	263
Total	1 259	**1 533**	1 460	1 460

Tableau 9 : Frais d'utilisation

Nom de l'activité d'imposition de frais	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Raison de l'imposition ou de la modification prévue des frais	Date d'entrée en vigueur du changement prévu	Processus de consultation et d'examen prévu
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information déposées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI)	Autres produits et services (A)	*Loi sur l'accès à l'information*	Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information déposées en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI)	S.O.	S.O.

Tableau 6 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	**2008-2009**
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**10 500**
Contributions de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (ce qui exclut les fonds renouvelables)	**3 603**
Total des services reçus à titre gracieux	**14 103**

Tableau 7 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Revenus disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des revenus 2007-2008	**Revenus prévus 2008-2009**	Revenus prévus 2009-2010	Revenus prévus 2010-2011
Apprentissage de base : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue	22 399	**22 399**	22 399	22 399
Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne	6 400	**6 400**	6 400	6 400
Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne	3 201	**3 201**	3 201	3 201
Total des revenus disponibles	32 000	**32 000**	32 000	32 000

Tableau 5 : Vérifications internes

L'École s'est vu octroyer un financement permanent par reconduction par le Bureau du contrôleur général pour donner suite aux nouvelles exigences relatives à la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne de 2006. Ce financement a été accordé principalement en vue de l'embauche de professionnels, de la formation et du perfectionnement, de la création d'une infrastructure essentielle et de l'absorption des coûts associés aux fonctions des membres du comité de la vérification externe.

Étant donné que l'École n'avait pas de fonction de vérification interne attitrée, elle a embauché un dirigeant de la vérification en septembre 2007. Parmi les priorités de celui-ci, mentionnons l'établissement d'un bureau de la vérification interne et l'élaboration d'un plan de vérification triennal indiquant les vérifications qui seront menées au cours des trois prochains exercices. Le plan devrait être achevé d'ici la fin du quatrième trimestre de 2007-2008, moment où il sera diffusé.

En 2007-2008, une vérification des marchés a été effectuée par Finances Canada, dans le cadre d'une entente provisoire portant sur la prestation de services de vérification interne à l'École.

Nom de la vérification	Type de vérification	État	Date d'achèvement prévue	Lien électronique vers le rapport
Vérification de certaines activités de passation de marchés	Acquisitions	Achevée		À déterminer
Plan de vérification interne axé sur le risque (de 2008-2009 à 2010-2011)	Plan annuel	En cours	mars 2008	À déterminer

Tableau 4 : Achats écologiques

1.	Comment votre ministère prévoit-il atteindre les objectifs de la *Politique d'achats écologiques*?		
	L'École a pris les mesures suivantes : 1. passer en revue les documents de formation pour s'assurer que les clients connaissent la *Politique d'achats écologiques*; 2. passer en revue la politique sur les cartes d'achat pour s'assurer que les clients privilégient l'utilisation de cette carte pour les achats plutôt que les bons de commande ou les marchés; 3. rencontrer les clients pour planifier leurs besoins annuels, ce qui permettra le regroupement de la plupart des besoins et la diminution du nombre de marchés octroyés au cours d'une année grâce à l'établissement d'offres à commandes et de marchés assortis de périodes d'option; 4. passer en revue les marchés en vue de réduire le nombre de pages à imprimer et demander que ceux-ci soient imprimés recto-verso; 5. favoriser l'achat ou la location de matériel recyclé et réutilisé au moment d'acquérir des biens et des services.		
2.	Votre ministère s'est-il fixé des objectifs en matière d'achats écologiques?		
	☐ Oui	☐ Non	X En cours
3.	Décrivez les objectifs en matière d'achats écologiques que votre ministère s'est fixé et indiquez les bénéfices attendus.		
	Des objectifs précis seront fixés l'année prochaine. Cependant, grâce aux mesures qu'elle a prises, l'École prévoit une diminution importante de la quantité de papier utilisé.		

Nom de l'évaluation	Type d'évaluation	État	Date d'achèvement prévue
sciences et technologie (prévue)			
Programmes de perfectionnement en gestion – valeurs et éthique	sommative	prévue	mars 2011
Programmes de perfectionnement en gestion – réflexion stratégique	sommative	prévue	mars 2011
Programmes de perfectionnement en gestion – engagement	formative	prévue	mars 2011
Programmes de perfectionnement en gestion – excellence en gestion	sommative	prévue	mars 2011
Conférences et événements spéciaux – discussions informelles	formative	prévue	mars 2011

Nom de l'évaluation	Type d'évaluation	État	Date d'achèvement prévue
Programmes de promotion professionnelle	sommative	prévue	mars 2010
Programme avancé en leadership	formative	prévue	mars 2010
Fonds de recherche pour l'innovation en gestion publique	formative	prévue	mars 2010
Cours en ligne (Campus*direct*)	formative	prévue	mars 2010
Conférences et activités spéciales – conférences	formative	prévue	mars 2010
Dossiers et rapports	formative	prévue	mars 2010
Système d'inscription (SHGA)	formative	prévue	mars 2010
Marketing	formative	prévue	mars 2010
Programme d'orientation à la fonction publique	sommative	prévue	mars 2011
Orientation (à l'intention des SMA et des SM)	sommative	prévue	mars 2011
Délégation des pouvoirs (superviseurs, EX-01, EX-02, EX-03)	sommative	prévue	mars 2011
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles – politiques	sommative	prévue	mars 2011
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles - évaluation du programme (prévue)	formative	prévue	mars 2011
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles –	formative	prévue	mars 2011

Nom de l'évaluation	Type d'évaluation	État	Date d'achèvement prévue
Programmes de perfectionnement en gestion – excellence en gestion	formative	prévue	mars 2009
Programmes de perfectionnement à l'intention des cadres dirigeants	Formative	prévue	mars 2009
Leadership organisationnel	formative	prévue	mars 2009
Outil d'apprentissage en ligne	formative	prévue	mars 2009
Centre de contact avec la clientèle (inscription)	formative	prévue	mars 2009
Relations avec les clients ministériels	formative	prévue	mars 2009
Perfectionnement professionnel pour les collectivités fonctionnelles existantes – ressources humaines	formative	prévue	mars 2010
Perfectionnement professionnel pour les collectivités fonctionnelles existantes – finances	formative	prévue	mars 2010
Perfectionnement professionnel pour les collectivités fonctionnelles existantes – vérification	formative	prévue	mars 2010
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles – régulateurs fédéraux	formative	prévue	mars 2010
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles – technologie de l'information	sommative	prévue	mars 2010
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles – spécialistes des communications	formative	prévue	mars 2010

Tableau 3 : Évaluations

Nom de l'évaluation	Type d'évaluation	État	Date d'achèvement prévue
Cours de perfectionnement en leadership	formative	prévue	juin 2008
Outils/produits/cours en ligne sur les langues officielles	formative	prévue	juin 2008
Programme d'orientation à la fonction publique	formative	en cours	septembre 2008
Technologie de l'information – évaluation de l'entente de services partagés	formative	prévue	décembre 2008
Orientation (à l'intention des SMA et des SM)	formative	prévue	mars 2009
Délégation des pouvoirs (superviseurs, EX-01, EX-02, EX-03)	formative	prévue	mars 2009
Formation indispensable (gestion de l'information)	formative	prévue	mars 2009
Formation indispensable (acquisitions, gestion du matériel et biens immobiliers)	formative	prévue	mars 2009
Nouveau modèle de prestation – langues officielles	formative	prévue	mars 2009
Perfectionnement professionnel pour les nouvelles collectivités fonctionnelles – politiques	formative	prévue	mars 2009
Programmes de perfectionnement en gestion – valeurs et éthique	formative	prévue	mars 2009
Programmes de perfectionnement en gestion – réflexion stratégique	formative	prévue	mars 2009

Tableau 1 : Liens aux résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.				
	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Apprentissage de base	68 828	66 040	66 040	Tous
Développement du leadership organisationnel	13 133	13 133	13 133	Tous
Innovation dans la gestion du secteur public	14 640	14 539	14 539	Tous

S'inscrivant dans le cadre pangouvernemental, l'École est une organisation fédérale qui contribue à l'atteinte de tous les résultats du gouvernement du Canada en fournissant des services d'apprentissage et de soutien à tous les ministères et organismes. Les priorités de l'École contribuent à assurer la responsabilisation, le professionnalisme et le bilinguisme au sein de la fonction publique fédérale.

Tableau 2 : Stratégie de développement durable

Sans objet

SECTION III - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Conférences et événements spéciaux

Le résultat de la composante des conférences et des événements spéciaux des Services de connaissances sur la gestion innovatrice vise principalement le transfert des connaissances sur les pratiques de gestion novatrices. À cette fin, l'École organise des activités de transfert de connaissances à grande échelle qui appuient et facilitent l'adoption de ces pratiques novatrices.

Pour la période de planification, la priorité clé est d'appuyer les priorités stratégiques de l'École en assurant la conception et la prestation d'activités d'apprentissage à grande échelle, juste à temps. Ces activités comprennent des conférences, des discussions informelles et la nouvelle conception du Programme d'orientation pour une prestation à grande échelle.

La priorité pour 2008-2009 sera d'élargir la portée de ces activités, en offrant un plus grand nombre d'entre elles dans les régions, et en utilisant davantage la technologie comme la webdiffusio et les blogues pour faciliter les dialogues dans les régions et à long terme.

gestion publique de la fonction publique afin de constituer des organisations plus solides et d'appuyer, de ce fait, le renouvellement de la fonction publique.

Recherche en pratiques de gestion novatrices

La recherche concernant les enjeux de la gestion publique est depuis longtemps dans la tradition de l'École. Son programme de recherche est aligné sur les priorités en matière de gestion du gouvernement, et se concentre sur la façon de faire des pratiques de gestion novatrices.

Une priorité clé pour 2008-2009 est de passer à une recherche et à des stratégies d'apprentissage intégrées concernant les enjeux clés de gestion comme la planification intégrée et la gestion des talents afin de maximiser les changements réels apportés aux pratiques de gestion dans la fonction publique.

- Premièrement, les principaux défis de gestion sont définis au moyen de la recherche, en étudiant les organisations à l'extérieur de la fonction publique et en collaborant avec les meilleurs praticiens.
- Deuxièmement, les pratiques avant-gardistes font l'objet de recherches et sont définies en partenariat avec les praticiens, en se concentrant sur l'établissement d'un réseau d'échange de pratiques qui lui-même soutient l'innovation et diffuse les pratiques avant-gardistes relatives à cette question.
- Troisièmement, les résultats seront diffusés au moyen de rapports, d'outils en ligne et de conférences, et intégrés dans des programmes d'apprentissage particuliers dans l'ensemble de l'École.

Partenariat avec les établissements d'enseignement

L'École établit des partenariats étroits avec les universités du Canada pour appuyer la recherche sur les innovations en gestion publique et le perfectionnement professionnel des employés de la fonction publique. Les principales activités sont les suivantes :

- des conférences et des séminaires au cours desquels les spécialistes de la gestion publique discutent des enjeux de la gestion publique avec les meilleurs praticiens;
- des échanges au cours desquels des employés de la fonction publique qui sont à mi-carrière enseignent, étudient ou effectuent des recherches sur le campus afin de renforcer la capacité dans les secteurs hautement prioritaires de la gestion publique;
- le Programme des sous-ministres champions du programme universitaire qui renforce les liens entre le gouvernement du Canada et les universités canadiennes concernant des questions allant du recrutement des diplômés à la recherche sur les défis de la gestion publique.

Une priorité clé pour 2008-2009 est de mieux appuyer le programme élargi des sous-ministres champions, parce que ces derniers établissent des rapports plus étroits entre la fonction publique et les universités au sujet de questions qui sont une préoccupation commune.

- préparer des solutions d'apprentissage particulières pour répondre aux besoins de l'ensemble de l'équipe dans une organisation et appuyer leurs stratégies de gestion du changement;
- élaborer des stratégies d'apprentissage basées sur l'équipe afin d'accélérer l'adoption de nouvelles méthodes de gestion dans une organisation.

Pour 2008-2009, les priorités de l'École pour ces activités sont de continuer à offrir des services de changement organisationnel aux ministères tout en améliorant son offre de deux façons, c'est-à-dire :

- définir les pratiques exemplaires et les outils normalisés pour la gestion du changement organisationnel et les rendre plus accessibles aux organisations;
- élaborer des solutions d'apprentissage organisationnel normalisées concernant les priorités clés de la gestion afin d'accélérer l'adoption de nouvelles pratiques de gestion au sein de toute une équipe.

L'École utilise son expertise pour fournir des solutions en matière de perfectionnement organisationnel à d'autres gouvernements sur une base de recouvrement des coûts. Elle collabore avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) dans des domaines comprenant le transfert de l'expérience et des valeurs canadiennes, le développement de la capacité d'offrir des programmes innovateurs de perfectionnement en gestion, et la formation et le perfectionnement des décideurs. Elle est également active dans certains réseaux d'échange de pratiques afin de faciliter le transfert et l'échange des connaissances entre les employés de la fonction publique à l'échelle internationale.

Ces activités de perfectionnement organisationnel internationales avec l'ACDI permettent à l'École d'approfondir son expertise dans les techniques d'apprentissage organisationnel, et ses connaissances au sujet des principales pratiques dans la gestion publique. En retour, cela permet à l'École d'améliorer les programmes de perfectionnement destinés aux employés de la fonction publique canadiens.

Principale sous-activité de programme : Services de savoir en gestion innovatrice : Assurer le transfert des connaissances sur les pratiques innovatrices de gestion et les enjeux émergeants (Secteurs prioritaires 1, 2 et 3)

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
8 325	8 325	8 325

Les Services de connaissances sur la gestion innovatrice contribuent à l'amélioration des offres de l'École au moyen de la recherche, de dialogues à large portée et de l'établissement de partenariats plus étroits avec le secteur universitaire concernant les enjeux liés à la gestion publique. L'objectif primordial est d'accélérer l'adoption des pratiques avant-gardistes dans la

Relations avec les clients ministériels

L'objectif des relations avec les clients ministériels est double : faciliter la circulation de l'information avec les organisations pour qu'elles puissent se livrer à l'apprentissage efficace et offrir à ces organisations des solutions d'apprentissage intégrées. Le résultat visé est que les organisations et les partenaires harmonisent leurs besoins d'apprentissage avec les priorités du gouvernement. L'École aide les organisations à cerner leurs besoins d'apprentissage et à accéder à la vaste gamme de programmes et à l'expertise de l'École.

La fonction des relations avec les clients ministériels exige que les directeurs régionaux et les chargés de programmes de l'École travaillent en collaboration pour :

- comprendre les besoins d'apprentissage des clients et préparer des rapports à cet égard;
- faire connaître les possibilités, les services et les programmes d'apprentissage de l'École;
- soutenir les ministères et les organismes avec des solutions intégrées d'apprentissage;
- soutenir les ministères et les organismes afin de répondre aux exigences de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.*

Les priorités clés pour la période de planification sont les suivantes :

- assurer le leadership dans la collectivité interministérielle de l'apprentissage en participant aux principaux réseaux ministériels, en établissant des réseaux d'échange de pratiques en matière d'apprentissage et en facilitant l'échange des pratiques exemplaires.
- préparer des rapports sur les renseignements concernant les clients, y compris les besoins d'apprentissage et la rétroaction aux clients, afin d'éclairer la prise de décision sur l'examen des cours et des programmes et sur les investissements dans les nouvelles offres.
- faire connaître l'École et ses produits et services au moyen d'activités continues d'extension et de promotion ciblée.

Gestion du changement

Le but visé par les services de gestion du changement est d'aider les organisations fédérales à atteindre leurs objectifs de renouvellement au moyen d'interventions en matière d'apprentissage organisationnel qui développent le leadership organisationnel et la capacité de gestion. Les activités d'apprentissage particulières de l'École aident à habiliter les dirigeants à tous les niveaux en les aidant à améliorer leurs connaissances et leurs compétences. Les activités liées à la gestion du changement permettent à ces leaders habilités de maximiser leur rendement collectif au sein d'organisations solides.

Les activités liées à la gestion du changement se concentrent sur l'intégration du soutien de l'apprentissage dont les organisations clientes ont besoin pour atteindre leurs objectifs de renouvellement, soit :

- conseiller et aider les équipes de gestion au complet en ce qui concerne les stratégies de gestion du changement;

Activité de programme 3 :	**Innovation dans la gestion du secteur public : les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.**

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
14 640	14 539	14 539

Ressources humaines (ETP)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
147	147	147

Cette activité de programme vise à maximiser le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel des employés de la fonction publique aux solutions axées sur l'organisation pour l'apprentissage, la gestion du changement et l'innovation en gestion. Elle comprend les deux composantes principales suivantes :

1. Services d'apprentissage organisationnel.
2. Services de savoir en gestion innovatrice.

Principale sous-activité de programme : Services d'apprentissage organisationnel : Les stratégies d'apprentissage sont intégrées au rendement organisationnel (Secteur prioritaire 1)

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
6 315	6 214	6 214

Les services d'apprentissage organisationnel servent de point de référence pour inciter les organisations :

- à harmoniser leur programme d'apprentissage avec leurs priorités et à s'assurer qu'elles répondent le mieux possible aux besoins d'apprentissage particuliers de leurs employés;
- à atteindre les objectifs du renouvellement grâce à des solutions personnalisées, basées sur l'équipe, qui intègrent la recherche sur les innovations en gestion, le perfectionnement individuel et la gestion du changement organisationnel.

Elles peuvent le réaliser au moyen de deux types principaux d'activités.

Principale sous-activité de programme : **Renforcement des collectivités de leadership : Les possibilités d'apprentissage permettent aux leaders d'accroître leurs connaissances contextuelles (Secteurs prioritaires 1 et 3)**

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
2 381	2 381	2 381

La composante du développement de la communauté du leadership vise à transmettre aux ministères et à leurs dirigeants des connaissances de pointe au sujet des tendances et des enjeux ayant une importance stratégique pour la fonction publique, y compris des pratiques innovatrices en gestion publique, et à assurer le transfert et l'application de ces connaissances.

C'est dans le cadre de cette composante que les cadres dirigeants ont la possibilité de mieux comprendre les priorités et la culture de la fonction publique grâce à des programmes comme des séminaires et des activités d'apprentissage axés sur leurs besoins. L'École utilise des partenaires internationaux pour permettre aux cadres canadiens de comparer leurs méthodes de gestion avec les pratiques avant-gardistes utilisées ailleurs. De plus, ces activités fournissent aux dirigeants la possibilité de discuter des enjeux et des priorités qui sont une préoccupation commune.

Les secteurs d'intervention privilégiés dans la composante du développement de la communauté du leadership sont les suivants :

- Achever le lancement du Programme transfrontalier en leadership, un projet conjoint entrepris par quatre pays qui vise à améliorer les compétences en leadership lorsqu'il s'agit de régler des problèmes complexes en comparant les pratiques exemplaires de différentes administrations.
- Regrouper les produits existants, y compris les séries de séminaires pour les dirigeants et les dirigeants supérieurs qui approfondissent leur compréhension des questions clés de la fonction publique.
- Utiliser la technologie pour créer et améliorer un réseau d'échange de pratiques et des réseaux en vue du partage de l'information et de la diffusion des pratiques exemplaires.

- regrouper les offres de cours pour les aligner sur les besoins de perfectionnement identifiés au moyen du cadre de leadership et incorporer les nouvelles technologies pour faciliter une plus grande interaction à des coûts réduits.

Principale sous-activité de programme : **Programmes de développement du leadership : Les possibilités d'apprentissage sont ciblées pour les individus prêts à exercer des responsabilités de leadership (Secteurs prioritaires 1 et 2)**

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
5 268	5 268	5 268

Les programmes de perfectionnement en leadership sont destinés à offrir un perfectionnement professionnel structuré et complet à des employés de la fonction publique prometteurs afin d'appuyer la planification de la relève à l'échelle de l'organisme et du gouvernement. Ces programmes sont les suivants :

- Le Programme avancé en leadership, vise à constituer un groupe de cadres supérieurs efficaces, prometteurs, et une collectivité plus importante de cadres dirigeants.
- Le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme cours et affectations de perfectionnement et le Programme de stagiaires en gestion.
- Le leadership et les cadres : un tout indissociable, cible les cadres qui aspirent à assumer des responsabilités de cadre dirigeant.
- Le Programme Direxion destiné aux gestionnaires qui aspirent à devenir des cadres.
- Un nouveau programme en leadership destiné aux personnes qui ont démontré un rendement élevé et un potentiel certain en matière de leadership et qui sont prêtes à assumer un rôle de gestion au niveau d'entrée. Ce nouveau programme contribuera à la mise sur pied d'initiatives de renouvellement de la fonction publique axées sur l'apprentissage des gestionnaires.

L'École intégrera ses offres de cours à ces programmes de perfectionnement en leadership afin d'assurer leur harmonisation avec les priorités du gouvernement et les besoins de l'organisation.

Principale sous-activité de programme : Fondations en leadership : Les occasions d'apprentissage sont disponibles afin que les fonctionnaires deviennent de meilleurs leaders (Secteurs prioritaires 1 et 2)

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
5 484	5 484	5 484

Fondements du leadership vise à fournir aux superviseurs, aux gestionnaires, aux cadres supérieurs et aux cadres dirigeants des compétences plus solides en leadership pour assurer l'encadrement, prendre l'initiative du changement et atteindre les objectifs organisationnels. Ces compétences en leadership incluent les quatre compétences clés de la fonction publique : valeurs et éthique, réflexion stratégique, engagement et excellence en gestion. L'École fournira aux dirigeants de la fonction publique des outils et des opportunités conçus pour développer et renforcer les domaines identifiés dans le Cadre du leadership : autonomie des personnes, organisations élaborées, réseaux solides et organisations connectées et harmonisées.

Les outils et les opportunités comprennent la conception, l'élaboration et la prestation de programmes et de cours de perfectionnement en leadership à l'intention des superviseurs, des gestionnaires, des cadres supérieurs et des cadres dirigeants, notamment les cours de perfectionnement en leadership du programme permanent offert aux Autochtones.

Les priorités pour 2008-2009 dans le domaine des fondements du leadership sont les suivantes :

- Offrir des cours de perfectionnement en leadership et mettre en place de groupes d'apprentissage par l'action à l'intention des gestionnaires, des superviseurs, des cadres supérieurs et des cadres dirigeants dans la RCN et dans les régions.
- Lancer de nouveaux programmes en leadership pour combler les principales lacunes qui existent dans le continuum du perfectionnement en leadership.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'encadrement, y compris la conception et la prestation de cours, d'ateliers et d'autres méthodes d'apprentissage pour les cadres et les gestionnaires.
- Élaborer et mettre à l'essai une stratégie d'apprentissage pour renforcer la capacité relative aux priorités organisationnelles : gestion du rendement et planification intégrée.
- Élaborer et mettre à l'essai une stratégie d'apprentissage pour aider les cadres à cibler le développement de compétences particulières en gestion et de compétences professionnelles.

En 2009-2010 et 2010-2011, les priorités de l'École seront les suivantes :

- mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage sur la mesure du rendement;

- accroître la capacité et la fonctionnalité de l'environnement de Campus*direct* afin d'appuyer les opérations de l'École.

Au cours de la période de planification, l'École projette ce qui suit :

- rechercher, mettre à l'essai et adopter de nouvelles technologies d'apprentissage et des programmes de recherche afin de favoriser un plus grand accès aux programmes de l'École, et de permettre une plus grande interaction entre les participants;
- appuyer le transfert des cours en classe existants dans des solutions d'apprentissage hybride;
- remplacer la plateforme de Campus*direct* par la plateforme du système de gestion intégrée des apprenants.

Activité de programme 2 :	**Développement du leadership organisationnel : la fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.**

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
13 133	13 133	13 133

Ressources humaines (ETP)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
106	106	106

Dans le contexte du renouvellement de la fonction publique, l'apprentissage continu est considéré comme la condition essentielle pour assurer l'efficacité organisationnelle et accroître les capacités individuelles. De plus, l'École se concentrera sur la « … saine gestion des personnes chez les gestionnaires »[1]. L'École appuie le renouvellement de la fonction publique en renforçant les compétences en leadership des gestionnaires actuels et futurs. Cette activité comprend trois composantes distinctes :

1. Fondations en leadership.
2. Programmes de développement du leadership.
3. Renforcement des collectivités de leadership.

[1] AFPC, *Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique de 2007-2008*, p. 2.

- de veiller à ce qu'une formation linguistique de qualité continue d'être offerte par des fournisseurs qualifiés dans la RCN et qu'un cadre national soit mis en place pour assurer une qualité uniforme dans l'ensemble du pays;
- d'organiser des services de formation linguistique pour jusqu'à 30 étudiants ayant des difficultés d'apprentissage;
- de fournir des enseignants qualifiés sur place dans la RCN et des fournisseurs de services externes dans l'ensemble du pays;
- d'élaborer, de mettre à jour et d'améliorer des produits et des approches pour l'acquisition et le maintien de la langue seconde, y compris d'assurer l'accessibilité aux produits et le leadership national pour les projets spéciaux.

À plus long terme, l'École se concentrera sur les initiatives suivantes :

- poursuivre la recherche de méthodes novatrices et rentables pour acquérir et maintenir la capacité en langue seconde officielle;
- profiter au maximum des nouvelles technologies afin de faciliter l'acquisition et le maintien de la capacité en langue seconde officielle; et
- élargir l'utilisation d'outils et de produits en libre-service (p. ex. auto-évaluation, auto-apprentissage et tests d'auto-contrôle).

Principale sous-activité de programme : Apprentissage en ligne : Les fonctionnaires ont facilement accès aux outils d'apprentissage en ligne (Secteurs prioritaires 1 et 3)

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
6 643	6 643	6 643

Cette sous-activité de programme est une nouvelle composante de l'activité de programme de l'apprentissage fondamental. Même si l'apprentissage en ligne a déjà fait partie des opérations de l'École dans le passé, c'est la première fois qu'il est explicitement décrit comme une sous-activité de programme à des fins de rapport.

Pour 2008-2009, l'École entreprendra les initiatives suivantes :

- appuyer l'apprentissage en ligne et les produits pour l'apprentissage hybride, mettre en œuvre et livrer de nouveaux produits dans ces formats;
- fournir des solutions d'apprentissage intégrées en mettant en œuvre et en maintenant des portails d'apprentissage ministériels;
- entreprendre la planification de la capacité et les mises à niveau de l'infrastructure de Campus*direct*;

Principale sous-activité de programme : **Apprentissage des langues officielles : Favoriser le renforcement des capacités dans le domaine des langues officielles à l'appui d'une culture de bilinguisme (Secteurs prioritaires 1 et 3)**

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
28 752	28 752	28 752

En avril 2007, l'École a lancé un nouveau modèle de formation linguistique axé sur l'élaboration de nouveaux outils et méthodes d'apprentissage visant à soutenir le maintien des compétences linguistiques et à favoriser une culture de bilinguisme active en milieu de travail. Grâce au nouveau modèle, l'École fournit également des conseils en matière d'apprentissage aux ministères, assure la qualité des fournisseurs de services d'apprentissage du secteur privé, et offre l'affectation d'enseignants sur place dans les ministères en vue d'appuyer l'apprentissage linguistique des employés dans leur milieu de travail. Grâce au développement à grande échelle des outils d'apprentissage électronique, les employés de la fonction publique ont maintenant accès à des outils de formation linguistique en ligne les plus nouveaux, 24 heures sur 24, sept jours par semaine, par le biais de Campus*direct*, le campus en ligne de l'École.

Dans la foulée du nouveau modèle de formation linguistique, la Formation en langues officielles portera sur deux aspects : l'accès à des services de formation linguistique, et l'acquisition et le maintien d'une langue seconde. Au cours de la période de planification, l'École continuera d'offrir en temps opportun des plans d'apprentissage bien définis, et de faciliter l'accès rapide à une formation linguistique de qualité et rentable aux employés de la fonction publique. En outre, l'École continuera d'aider les ministères :

- en fournissant et en encourageant l'accès à différents services d'apprentissage;
- en innovant, en concevant et en adaptant des produits d'apprentissage pertinents et en encourageant leur utilisation afin de favoriser une culture de bilinguisme en milieu de travail.

L'École continuera de travailler avec les principaux intervenants afin de trouver des méthodes novatrices pour donner une nouvelle orientation au programme de formation linguistique. Pour ce, des efforts continus seront déployés pour attirer, former et maintenir en poste un effectif talentueux, représentatif et bilingue.

Plus précisément, en 2008-2009, l'École se chargera :

- d'élaborer, de mettre à jour et de fournir des plans d'apprentissage précis en langue seconde à environ 1500 employés de la fonction publique dans la région de la capitale nationale (RCN);

prestation les plus efficaces pour la FDP, comme l'utilisation de plus en plus grande de l'apprentissage en ligne.

Principale sous-activité de programme : Développement professionnel : L'apprentissage ciblé renforce et soutient la gestion dans le secteur public et les fondements de la profession

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
16 653	16 653	16 653

La formation et le perfectionnement professionnel comportent deux séries distinctes de programmes : celle destinée aux collectivités fonctionnelles et le perfectionnement professionnel. La description de chaque série et les résultats attendus sont exposés dans les paragraphes suivants.

Programmation pour les groupes fonctionnels (Secteur prioritaire 1)

La formation professionnelle dans ce domaine vise à assurer que les employés de la fonction publique des collectivités fonctionnelles spécialisées acquièrent les connaissances et les compétences fondamentales dont ils ont besoin pour accomplir leur travail avec compétence. L'École intensifiera la mise en place d'une approche systématique pour travailler avec les collectivités fonctionnelles, approche qui permettra de cerner les enjeux stratégiques et les principales priorités des collectivités fonctionnelles et d'établir un plan pour répondre à leurs besoins, y compris les priorités identifiées dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

Plus précisément, l'École continuera de développer des programmes d'études dans les domaines prioritaires déterminés jusqu'à maintenant, comme la gestion de l'information, la vérification interne, les ressources humaines et les finances et mettra davantage l'accent sur les collectivités fonctionnelles déterminées par l'Agence de la fonction publique du Canada. En 2008-2009, l'École mettra la dernière main à quelques-uns des programmes qui sont actuellement en cours d'élaboration et procédera à la conception des programmes destinés aux autres collectivités fonctionnelles.

Programmation pour le développement professionnel (Secteurs prioritaires 1 et 2)

En offrant des programmes de perfectionnement professionnel, l'École vise à s'assurer que les besoins communs de formation professionnelle et en gestion sont identifiés et satisfaits. Cet objectif comprend la prestation de cours de perfectionnement en gestion offerts aux superviseurs, aux gestionnaires et aux cadres, ainsi que des cours de formation et de perfectionnement professionnel offerts à tous les employés de la fonction publique, y compris des cours sur les techniques et les pratiques particulières et sur les aptitudes et les compétences générales de l'administration publique. La prestation des programmes sera facilitée grâce à l'établissement de protocoles d'entente avec les ministères et organismes du gouvernement. De plus, pour renforcer la capacité, l'École créera un réseau d'échange de pratiques à l'intention des instructeurs internes et externes qui offriront le programme de perfectionnement en gestion.

Principale sous-activité de programme : Formation indispensable – Les normes de connaissances de l'employeur sont atteintes grâce au renforcement des capacités des fonctionnaires

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
16 780	13 992	13 992

Orientation à la fonction publique (Secteur prioritaire 1)

L'École offre le Programme d'orientation à la fonction publique aux nouveaux employés de la fonction publique (nommés pour six mois ou plus) dans tout le pays.

Le programme vise à favoriser un sentiment d'identité au sein de la fonction publique en présentant aux nouveaux employés une culture commune fondée sur un ensemble fondamental de valeurs et d'éthique, un milieu de travail inclusif et une structure organisationnelle. En outre, il constitue une tribune pour le transfert et l'échange des connaissances sur le fonctionnement du gouvernement et de la fonction publique.

En 2008-2009, l'École prévoit offrir environ 68 séances d'orientation à 8 000 nouveaux employés dans l'ensemble du pays. L'objectif visé est que les employés de la fonction publique qui suivront le programme d'orientation aient une meilleure connaissance de la fonction publique. Afin de mieux répondre aux besoins particuliers des ministères et d'assurer la pertinence continue du programme, l'École intégrera des solutions d'apprentissage hybride dans sa prestation du programme, ce qui entraînera une plus grande souplesse et une plus grande efficacité. En outre, l'École élaborera un plan pour répondre aux besoins et aux préoccupations des organismes du portefeuille de la sécurité publique, et continuera d'harmoniser le contenu du programme avec les Normes de connaissances pour la formation indispensable du Conseil du Trésor du Canada.

Formation relative à la délégation de pouvoirs (FDP) (Secteur prioritaire 1)

L'École s'engage à offrir la formation sur la délégation de pouvoirs (FDP) à cinq groupes d'employés – les superviseurs, les gestionnaires, les cadres, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants – conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et à la directive qui y est associée. La FDP fournit aux gestionnaires l'information dont ils ont besoin pour satisfaire aux exigences juridiques de leurs pouvoirs délégués dans le domaine des finances, des ressources humaines, de la gestion de l'information, de l'adjudication de marchés, des valeurs et de l'éthique, et pour comprendre les politiques et les priorités de l'organisation. La FDP donne aux gestionnaires à tous les niveaux une vision claire du rôle et des responsabilités associés à leur niveau de gestion.

En 2008-2009, l'École présentera environ 200 séances des cinq cours de la FDP. Tous les employés feront l'objet d'une évaluation de leurs connaissances afin de s'assurer qu'ils comprennent les rôles et les responsabilités de leurs pouvoirs délégués. L'École examinera des options relatives à la conception de l'apprentissage hybride afin de déterminer les options de

Analyse par activités de programmes

La présente section souligne les priorités de l'École pour la période de planification – 2008-2009 à 2010-2011 – et sa contribution à l'atteinte de ses résultats stratégiques.

Résultat stratégique: Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

Les trois secteurs de programme suivants, appuyés par les services centraux, contribuent à l'atteinte du résultat stratégique de l'École :

1) Apprentissage de base : des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.
2) Développement du leadership organisationnel : la fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.
3) Innovation dans la gestion du secteur public : les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.

Activité de programme 1 : Apprentissage de base : des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
68 828	66 040	66 040

Ressources humaines (ETP)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
687	687	687

L'École offre aux employés de la fonction publique à tous les niveaux des activités d'apprentissage fondamental harmonisées avec les priorités de gestion du gouvernement du Canada et de la fonction publique. L'objectif est de contribuer à une fonction publique professionnelle et efficace. Quatre sous-activités principales contribuent à cette activité : la formation indispensable, le développement professionnel, l'apprentissage des langues officielles et l'apprentissage en ligne.

SECTION II— ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2. Lancer de nouvelles initiatives pour appuyer le renouvellement de la fonction publique, en mettant l'accent sur l'apprentissage des gestionnaires;
3. Trouver de nouvelles options d'apprentissage novatrices à l'intention de la nouvelle génération d'employés de la fonction publique, y compris par une utilisation accrue des produits sur le Web et des produits de l'apprentissage hybride aux fins de la prestation des programmes;
4. S'assurer de la viabilité des programmes en élaborant et en perfectionnant les processus opérationnels internes.

En offrant la formation indispensable (orientation à la fonction publique, formation et évaluation en matière de délégation des pouvoirs et programmes des collectivités fonctionnelles) et en effectuant la promotion d'un nouveau modèle de formation linguistique, l'École veille à ce que :

- les nouveaux employés aient une compréhension commune de leur rôle en tant que fonctionnaires;
- les gestionnaires à tous les niveaux aient les connaissances nécessaires à l'exercice efficace de leurs pouvoirs délégués;
- les spécialistes de collectivités fonctionnelles précises (par exemple, les finances, les ressources humaines, la vérification interne, l'approvisionnement, la gestion du matériel, les biens immobiliers et la gestion de l'information) respectent les normes professionnelles établies par l'employeur;
- les employés à tous les niveaux acquièrent et conservent les connaissances, aptitudes et compétences relatives à leur niveau et à leurs fonctions.

En outre, l'École est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de perfectionnement du leadership, y compris les composantes pédagogiques des programmes de perfectionnement du leadership organisationnel, afin de :

- contribuer à répondre aux besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines;
- s'assurer que les hauts dirigeants de la fonction publique harmonisent l'apprentissage avec les objectifs du gouvernement en matière d'amélioration de la gestion et les priorités ministérielles.

L'École appuie les quatre piliers du renouvellement de la fonction publique – la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante – mais sa principale contribution se situe sur le plan du perfectionnement des employés, puisque ses activités ont trait à l'apprentissage et au perfectionnement. Il est essentiel que la fonction publique soit un lieu où les employés peuvent apprendre et se perfectionner pour que le gouvernement fédéral puisse avoir la capacité d'attirer et de maintenir en poste des personnes de talent.

Priorités pour la période de planification allant de 2008-2009 à 2010-2011

Depuis sa création, l'École a comme priorité de contribuer à l'atteinte des objectifs d'apprentissage établis par le gouvernement pour les employés de la fonction publique et de se préparer pour l'avenir en continuant d'élaborer et de mettre en œuvre une approche globale à l'égard de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement. Au cours de cette période, l'École travaillera à harmoniser ses services avec les priorités du gouvernement et de la fonction publique, y compris le renouvellement de la fonction publique. Elle sera orientée dans ce processus par les priorités ci-dessous, qui sont fondées sur celles de l'organisation telles que définies par le conseil d'administration de l'École :

1. Consolider les gains effectués à l'égard de l'établissement de l'apprentissage de base et de l'amélioration des services liés au leadership, en se concentrant tout particulièrement sur la réponse aux besoins en matière d'apprentissage des collectivités fonctionnelles;

Plans et priorités ministériels

Contexte

Le gouvernement du Canada s'est engagé à faire en sorte que la fonction publique veille à la croissance de son capital humain, favorise l'innovation et considère le savoir comme étant un atout stratégique dans la prestation de services à la population canadienne. Il est résolu à s'assurer que le gouvernement fédéral et la fonction publique sont efficaces et responsables. De plus, la fonction publique a démontré qu'elle met l'accent sur son renouvellement et elle a défini les principaux secteurs suivants pour appuyer ce renouvellement :

- des stratégies et des pratiques qui ont pour but d'assurer l'excellence continue des politiques, des programmes et des services publics;
- des programmes de perfectionnement améliorés pour garantir l'excellence, le leadership et le travail d'équipe;
- des politiques et pratiques de gestion efficaces des ressources humaines;
- une image de marque de la fonction publique en tant qu'institution novatrice et fiable ayant une importance nationale.

L'apprentissage constitue un élément essentiel du renouvellement de la fonction publique. L'apprentissage continu a une incidence sur la capacité du gouvernement fédéral à recruter et à maintenir en poste les personnes possédant le talent nécessaires à la prestation de services de qualité à la population canadienne. En raison de l'évolution constante des exigences à l'égard des activités, les stratégies d'apprentissage doivent maximiser toutes les occasions d'apprentissage, y compris celles qu'offre la technologie.

Les progrès rapides que connaissent les nouvelles technologies transforment la façon de travailler et d'apprendre des employés de la fonction publique. Les nouvelles technologies nous fournissent la possibilité d'élargir l'accès aux connaissances et aux compétences, d'encourager l'apprentissage continu et de répondre aux besoins et aux attentes des nouvelles générations de fonctionnaires. L'École intègre les nouvelles technologies en augmentant son recours aux technologies de l'information et de la communication, y compris en élaborant une stratégie visant à intégrer la technologie à ses cours et programmes existants. En 2008-2009 et au-delà, l'accent sera surtout mis sur les produits Web et sur les produits d'apprentissage hybride afin d'augmenter l'efficience de la prestation des programmes.

Attentes en matière d'apprentissage dans la fonction publique

La *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1er janvier 2006. Elle souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de la création d'une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Plus particulièrement, elle établit les responsabilités en matière d'apprentissage des employés, des organisations et de l'employeur, et elle expose les exigences précises de l'employeur en matière de formation. Les priorités de l'École à l'égard des programmes sont axées sur l'atteinte des résultats escomptés de cette politique.

Activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique :	**Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens**				
	Résultats attendus	**Dépenses prévues (en milliers de dollars)**			**Contribue à la priorité suivante**
		2008-2009	**2009-2010**	**2010-2011**	
Apprentissage de base ▪ Orientation ▪ Formation relative à la délégation de pouvoirs ▪ Collectivités fonctionnelles ▪ Perfectionnement professionnel ▪ Langues officielles ▪ Apprentissage en ligne	Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.	68 829	66 040	66 040	1, 2, 3
Perfectionnement du leadership organisationnel ▪ Fondements du leadership ▪ Perfectionnement du leadership ▪ Collectivités de leadership	La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.	13 133	13 133	13 133	1, 2, 3
Innovation dans la gestion du secteur public ▪ Services d'apprentissage organisationnels ▪ Services de connaissances novatrices en gestion	Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.	14 640	14 539	14 539	1, 2, 3

Il est attendu que les dépenses prévues à partir des crédits demeureront stables au courant des trois prochaines années.

Notes :

(1) Ce montant ne peut être dépensé que s'il est compensé par des revenus équivalents.

(2) Ce montant comprend les services suivants reçus gratuitement : frais de logement (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) ainsi que les contributions représentant la part de l'employeur dans les primes et dépenses d'assurance des employés (Secrétariat du Conseil du Trésor).

(3) Les équivalents temps plein reflètent les ressources humaines que l'organisme utilise pour réaliser ses programmes et fournir ses services. Ce chiffre est fondé sur un calcul qui fait état des emplois à temps plein et à temps partiel, des emplois occasionnels ainsi que d'autres facteurs comme le partage de postes.

Renseignements sommaires

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
96 601	93 712	93 712

Ressources humaines (ETP)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
940	940	940

Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2007–2008	Dépenses prévues 2008–2009	Dépenses prévues 2009–2010	Dépenses prévues 2010–2011
Apprentissage de base : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.	59 910	**68 829**	66 040	66 040
Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.	11 551	**13 133**	13 133	13 133
Innovation dans la gestion du secteur public : Les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.	15 129	**14 640**	14 539	14 539
Total du budget principal des dépenses	86 590	**96 601**	93 712	93 712
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses				
Transfert à l'École de la fonction publique du Canada pour la communauté nationale des gestionnaires	(7)			
Autres				
Financement de la vérification interne – Crédit 10 du Conseil du Trésor	264			
Rajustements de la rémunération – Crédit 15 du Conseil du Trésor	396			
Report du budget de fonctionnement – Crédit 22 du Conseil du Trésor	3 840			
Hausse de la prévision des revenus disponibles pour la réalisation des activités	12 000			
Revenus reportés	15 591			
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	95			
Total des rajustements	32 179			
Total des dépenses prévues	118 769	**96 601**	93 712	93 712
Moins : Revenus crédités au Trésor conformément au paragraphe 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (note 1)	32 000	**32 000**	32 000	32 000
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux (note 2)	13 604	**14 103**	14 547	14 547
Total des dépenses de l'organisme	100 373	**78 704**	76 259	76 259
Équivalents temps plein (note 3)	940	**940**	940	940

Postes votés et législatifs inscrits dans le budget principal des dépenses

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008–2009	Budget principal des dépenses 2007–2008
25	Dépenses de fonctionnement	**58 529**	60 281
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**6 072**	6 309
(S)	Utilisation des recettes conformément au paragraphe 18(2) de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*	**32 000**	20 000
	Total pour le ministère ou l'organisme	**96 601**	86 590

Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP)

Dans l'ensemble, l'architecture des activités de programme de l'École a été modifiée et comprend désormais le titre des programmes afin d'en améliorer la clarté et la conformité avec la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Activité de programme 2007-2008	Activité de programme 2008-2009
1. Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.	1. Apprentissage de base : Des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.
2. La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.	2. Développement du leadership organisationnel : La fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.
3. La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.	3. Innovation dans la gestion du secteur public : La fonction publique innove afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne

La structure et le contenu de l'AAP de l'École n'ont pas été touchés par ces changements.

droits de propriété analogues détenus par l'École ou placés sous son administration ou son contrôle.

Pour de plus amples renseignements, consultez l'adresse suivante :
http://www.csps-efpc.gc.ca/about/gov_struc_f.html

stratégiques établies par le conseil d'administration et de faire des comptes rendus au conseil d'administration au sujet des activités de l'École.

- Les **comités de gestion et des opérations**, qui contribuent au déroulement des opérations de l'École en mettant l'accent sur la coordination et l'harmonisation des questions opérationnelles et stratégiques au sein de l'École et en surveillant la prestation des principaux services de l'École.

- Un **comité de vérification interne**, qui surveille les principaux secteurs de contrôle et qui s'assure que la présidente reçoit des conseils indépendants et objectifs et l'assurance que les contrôles et processus de reddition de comptes de l'École sont adéquats. En 2008-2009, l'École mettra sur pied un comité de vérification externe.

- Un **comité d'évaluation**, qui examine les plans d'évaluation et approuve les rapports d'évaluation.

- Un **comité des ressources humaines**, qui examine les stratégies de dotation proposées et, conformément aux politiques de l'École, formule des recommandations à l'intention de la présidente sur les demandes en ressources humaines. Le comité des ressources humaines donne des conseils au comité des cadres supérieurs au sujet des nouveaux enjeux et des nouvelles tendances relativement aux stratégies en matière de ressources humaines.

Marge de manœuvre opérationnelle

En tant qu'établissement public, l'École dispose de la marge de manœuvre suivante :

- Pouvoir de réaffectation des recettes [*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, paragraphe 18(1)]

  Sous réserve des conditions fixées par le Conseil du Trésor, l'École peut dépenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation au cours de l'exercice financier où elle les a perçues ou au cours de l'exercice financier suivant.

- Pouvoir de dotation [*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, paragraphe 15(2)]

  Nonobstant le paragraphe (1), la présidente peut recruter, au nom de l'École, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.

- Pouvoir de gestion de la propriété intellectuelle [*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, paragraphe 18(1)]

  Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le conseil d'administration peut fixer le montant ou le mode de calcul des redevances à verser – b) pour rendre disponibles, notamment par vente ou octroi de licence, les droits d'auteur, marques de commerce ou

Leadership organisationnel et innovation	▪ Innovation en gestion publique ▪ Programmes et conception du perfectionnement du leadership ▪ Programme des cadres de haute direction ▪ Changements organisationnels stratégiques ▪ Programmes internationaux ▪ Universitaires et collaborateurs émérites
Registraire	▪ Inscription et Centre contact client ▪ Évaluation ▪ Relations avec les clients ministériels ▪ Opérations régionales
Politiques, gouvernance et communications	▪ Planification stratégique et élaboration des politiques ▪ Analyse du marché ▪ Communications organisationnelles et activités promotionnelles ▪ Gouvernance, y compris le secrétariat du conseil d'administration ▪ Conférences et événements spéciaux
Services centraux	▪ Gestion de l'information et technologie de l'information ▪ Gestion financière ▪ Administration
Ressources humaines	▪ Planification stratégique et programmes des RH ▪ Relations patronales-syndicales ▪ Opérations des RH
Vérification interne	▪ Services de certification ▪ Services de consultation ▪ Secrétariat du comité de vérification ▪ Relations avec les vérificateurs externes
Ombudsman	▪ Gestion informelle des conflits ▪ Résolution des plaines externes

Gouvernance

Le modèle de gouvernance de l'École comprend les éléments suivants :

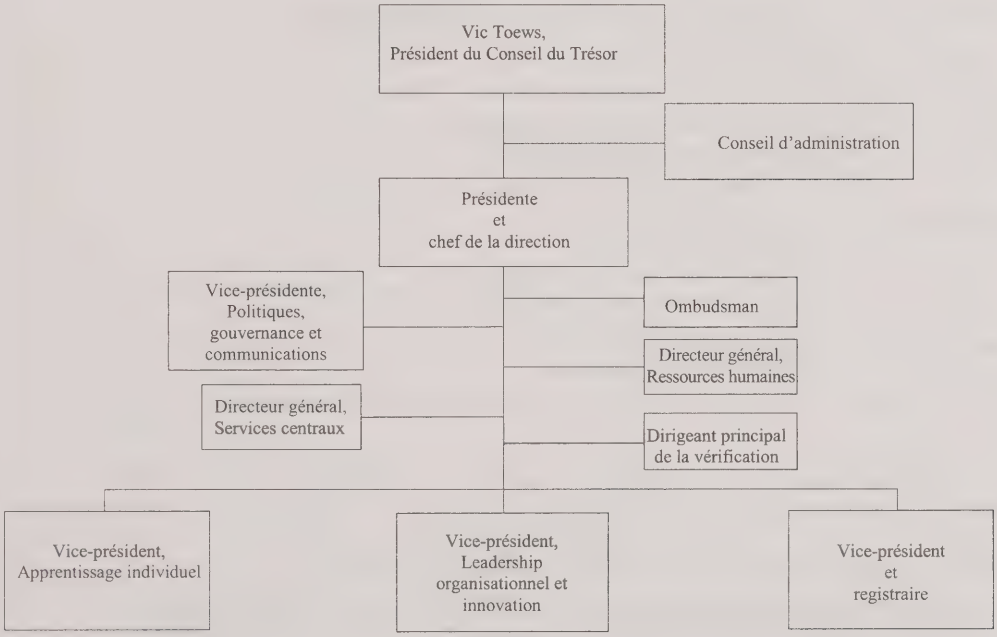
- un **conseil d'administration**, tel que le prescrit la loi, qui est responsable de la conduite et de la gestion de l'École. Le conseil d'administration est présidé par le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, et il se réunit au moins deux fois par exercice;
- une **présidente**, tel que le prescrit également la loi. La présidente est la chef de la direction de l'École et elle est chargée de superviser et de diriger le travail de l'École. Les comités ci-dessous se rapportent à la présidente :
    - Un **comité des cadres supérieurs**, qui est chargé de fixer les priorités, d'approuver les budgets, de surveiller la mise en œuvre des directives

- Innovation dans la gestion du secteur public : les organisations de la fonction publique innovent afin d'atteindre l'excellence dans les résultats qu'elle donne à la population canadienne.

La structure organisationnelle de l'École concorde avec l'architecture des activités de programme et comprend les éléments suivants :

- trois principaux secteurs opérationnels – Apprentissage individuel, Leadership organisationnel et innovation et Registraire, incluant des bureaux régionaux;
- cinq centres de soutien administratif – Politiques, gouvernance et communications, Services centraux, Ressources humaines, Vérification interne et Ombudsman.

Le tableau ci-dessous présente les éléments de l'organisation.



Responsabilités des directions générales

Apprentissage individuel

- Formation indispensable
- Formation en gestion et en perfectionnement professionnel
- Apprentissage des langues officielles et maintien des acquis
- Apprentissage hybride et apprentissage en ligne

Raison d'être

Afin d'avoir une fonction publique forte qui est au service de la population canadienne, qui s'adapte rapidement au changement et qui réalise les priorités du gouvernement, il est nécessaire d'adopter une culture d'apprentissage continu et de leadership. L'efficacité et la responsabilité d'un gouvernement reposent sur l'acquisition de connaissances et d'aptitudes ainsi que sur le perfectionnement des compétences en gestion et en leadership. L'École de la fonction publique du Canada (l'École) joue un rôle important quand il s'agit de répondre aux besoins des employés de la fonction publique et du gouvernement en offrant un accès centralisé à l'apprentissage, à la formation, au leadership et au perfectionnement professionnel.

En vertu de la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École, en tant qu'établissement public, a pour mandat :

- d'encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- de favoriser le partage des objectifs, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- de soutenir le développement et le perfectionnement des employés de la fonction publique;
- de faire en sorte que les employés de la fonction publique aient les connaissances, les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour exercer efficacement leurs fonctions;
- d'aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- de chercher à atteindre l'excellence dans la gestion et l'administration publiques.

L'École réalise son mandat en s'assurant que les employés de la fonction publique possèdent les connaissances de base nécessaires pour effectuer leurs tâches de façon efficace, qu'ils ont accès à des programmes de perfectionnement du leadership et qu'ils sont mis au courant des pratiques et des techniques de gestion novatrices afin de fournir des résultats à la population canadienne.

Renseignements sur l'organisation

Le résultat stratégique de l'École – Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens – est appuyé par trois activités de programme :

- Apprentissage de base : des fonctionnaires capables d'exécuter leurs tâches actuelles et de relever les défis de leur prochain emploi dans un milieu de travail dynamique et bilingue.
- Développement du leadership organisationnel : la fonction publique compte sur des leaders dynamiques pour fournir des résultats à la population canadienne.

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 de l'École de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- il repose sur les résultats stratégiques et sur l'architecture des activités de programme de l'organisme qui a été approuvée par le Conseil du Trésor;
- il présente de l'information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources qui lui sont confiées et les autorisations qui lui sont accordées;
- il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ruth Dantzer

Présidente et chef de la direction
École de la fonction publique du Canada

Message du ministre

J'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de l'École de la fonction publique du Canada (l'École). Ce rapport porte sur les principaux plans, priorités et résultats prévus pour la période allant de 2008-2009 à 2010-2011.

Le présent gouvernement est résolu à s'assurer de l'efficacité et de la responsabilité du gouvernement fédéral et de la fonction publique fédérale. Une fonction publique forte et efficace constitue un facteur important du succès à long terme d'un pays. L'École joue un rôle important dans la réalisation de cette priorité au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une approche intégrée en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement au sein de la fonction publique.

L'École est le fournisseur d'apprentissage commun du gouvernement fédéral; elle répond aux besoins en apprentissage et en leadership des employés de la fonction publique à l'échelle du pays. L'École contribue directement au renouvellement de la fonction publique en soutenant le perfectionnement des employés, en favorisant le perfectionnement du leadership dans la fonction publique, en accélérant le transfert des connaissances relatives aux pratiques exemplaires en gestion dans le secteur public et en exerçant ses responsabilités en matière d'apprentissage organisationnel. Elle contribue également à inculquer un sens des valeurs et des responsabilités partagé par l'ensemble des employés de la fonction publique, en particulier au moyen de la formation indispensable au titre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor (janvier 2006).

Pendant la période de planification, le portefeuille du Conseil du Trésor ciblera des objectifs clairs visant à renforcer la responsabilisation au sein du gouvernement et de la fonction publique. L'apprentissage sera un élément essentiel à l'atteinte de ces objectifs et l'École a un rôle fondamental à jouer à cet égard. Elle devra veiller à ce que les employés de la fonction publique aient les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités relativement à la prestation de services à la population canadienne.

V Toews

L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

SECTION I — APERÇU

Table des matières

École de la fonction publique du Canada

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-90
ISBN : 978-0-660-63642-9

BUDGET DES DÉPENSES

École de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2008–09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).

2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act.*

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-100
ISBN: 978-0-660-63591-0

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2008-2009
Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

2008-2009

Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved:

The Honourable Jean-Pierre Blackburn
Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

Table of Contents

SECTION I-OVERVIEW

Message from the Chairperson

I am pleased to present the 2008-2009 *Report on Plans and Priorities* for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal ("CAPPRT" or "the Tribunal"). This report outlines the Tribunal's intended direction for the next three years.

The Tribunal is firmly committed to the development and maintenance of constructive professional relations between artists and producers, and to the economic and social well-being of its client community. As one of more than twenty federal organizations supporting a vibrant Canadian culture, the Tribunal is an important part of a complex whole, making a critical contribution to long-term progress for the cultural sector.

The Tribunal's principal responsibility is to adjudicate matters brought before it under the *Status of the Artist Act*. The Tribunal will continue to provide fair and timely resolution of these matters, and continue to develop a solid body of precedents and case law that can be used to help resolve future cases.

In addition, the Tribunal plays an informative role, promoting increased collaboration between artists, artists associations and producers, increasing their understanding of their rights and obligations under the *Act*, and supporting the collective bargaining process by providing impartial, timely information. In this respect, we will continue to emphasize the value of mediation to help parties reach scale agreements, manage their relationships under scale agreements, and resolve complaints without the need for formal hearings.

Ultimately, the work of the Tribunal contributes to harmonious professional relations in the cultural sector, which in turn contributes to better conditions of engagement for artists and a more stable, predictable workforce for producers.

In 2008-2009, the Tribunal will continue to focus its efforts on informing artists and producers about the *Status of the Artist Act*, in order to permit them to fully exercise their rights and fulfil their responsibilities under the *Act*. We will maintain close contact and open communication with our clients, stakeholders and partners to ensure the relevance of our services and activities.

The Tribunal will continue to assist the parties in the negotiation process under the *Status of the Artist Act*, ensuring that they have ready access to information and mediation assistance when they need it. It will provide a high quality of service in dealing with adjudicative matters within its statutory responsibilities. These include complaints of unfair labour practices and other matters brought forward by artists, artists' associations, producers, and labour arbitrators, determination of sectors of cultural activity suitable for collective bargaining, and certification of artists' associations to represent self-employed artists working in these sectors.

Integrity, timeliness, confidentiality and impartiality are among the values that guide the ongoing activities of the Tribunal. The Tribunal members and staff will make every effort in the year ahead to promote harmonious professional relations in the cultural sector. I look forward to leading the Tribunal in this endeavour.

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the 2008-09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*:

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- It is based on the department's strategic outcome and program activity architecture that were approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

Peter Annis
Chairperson and Chief Executive Officer
February 1, 2008

Raison d'être

Parliament created the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal to administer Part II of the *Status of the Artist Act*, which sets out a structure for professional relations between self-employed artists and producers in federal jurisdiction. The Tribunal defines sectors of artistic activity for collective bargaining, certifies artists' associations to represent self-employed artists working in those sectors, and deals with complaints of unfair labour practices from artists, artists' associations and producers.

Organizational Information

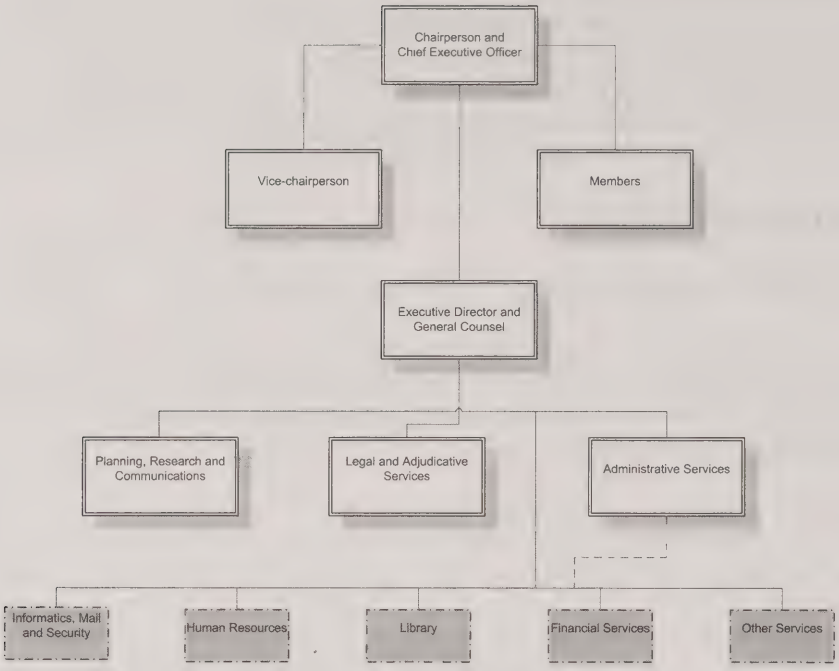
The Tribunal reports to Parliament through the Minister of Labour.

The Tribunal is normally composed of a Chairperson, a Vice-chairperson, and two to four other full-time or part-time members. It is currently composed of a Chairperson, a Vice-chairperson, and two other members. Members are appointed by the Governor in Council. All four current members are part-time appointees.

The Tribunal has a straightforward organizational structure and carries out its mandate with a minimum of staff. The part-time Chairperson is the chief executive officer of the Tribunal, while the Executive Director and General Counsel, who reports to the Chairperson, is responsible for the daily management of staff and operations. Eight staff members, at present, carry out the functions of legal counsel, registrar, planning, research, communications, and administrative services. Staff members are multi-skilled and take on a wide variety of tasks as required. The Tribunal outsources some corporate services that are not required on a full time basis. For example, it contracts with Canadian Heritage for human resources services, and with Industry Canada for informatics, security, and mail services. It has arrangements with the other two federal labour boards to use their hearing rooms and library services.

Figure 2 illustrates the Tribunal's organizational structure.

Figure 2. Organization Chart



Services provided on contract or by other arrangements

Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

The Tribunal's single strategic outcome is that the rights of artists and producers under Part II of the *Status of the Artist Act* are protected and respected. In its single program activity, the Certification, Complaints and Determination Program, the Tribunal deals with applications and complaints from artists, artists' associations or producers.

The Tribunal's strategic outcome was previously expressed as "constructive professional relations between artists and producers in CAPPRT's jurisdiction." While this is an objective of the *Status of the Artist Act*, its accomplishment is not within the control of the Tribunal. Accordingly, the strategic outcome and program activites were redefined in May, 2007, in consultation with the Treasury Board Secretariat. The new statement of strategic outcome reflects, more appropriately, what the Tribunal can accomplish through its own efforts.

Program activities were previously divided between processing of cases and corporate services. The change to a single program activity, the Certification, Complaints and Determination Program, reflects the inseparability of the Tribunal's corporate, research and communications activities from the specific and unique role that the Tribunal is assigned under the *Act*.

2008-09	
($ millions)	**New Program Activity: Certification, Complaints and Determination Program**
Old Program Activity 1: Processing of cases $1.2	**$1.9**
Old Program Activity 2: Corporate services $0.7	

Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008-09 Main Estimates ($ millions)	2007-08 Main Estimates ($ millions)
20	Program expenditures	**1.806**	1.770
(S)	Contributions to employee benefit plans	**0.167**	0.170
	Total Agency	**1.973**	1.940

Departmental Planned Spending Table and Full-Time Equivalents

($ millions)	Forecast Spending 2007-08 ($ millions)	Planned Spending 2008-09 ($ millions)	Planned Spending 2009-10 ($ millions)	Planned Spending 2010-11 ($ millions)
Certification, Determination and Complaints Program	1.940	1.973	1.973	1.973
Budgetary Main Estimates (gross)				
Non-budgetary Main Estimates (gross)				
Less: Respendable revenue				
Total Main Estimates	1.940	1.973	1.973	1.973
Adjustments				
Procurement Savings				
Certification, Determination and Complaints Program				
Supplementary Estimates				
Budget Announcement				
Other – lapse in operating expenditures	-0.550			
Treasury Board Vote 15				
Employee Benefit Plan (EBP)	-0.045			
Total Adjustments	-0.595			
Total Planned Spending	1.345	1.973	1.973	1.973
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charge	0.401	.401	.401	.401
Total Departmental Spending	1.746	2.374	2.374	2.374
Full-time Equivalents	10	10	10	10

The Tribunal's spending is expected to stay relatively stable, as its plans and priorities are stable over the next three years and involve no major new initiatives. This reflects the strict quasi-judicial adjudicative mandate of the Tribunal, as set out in the *Status of the Artist Act*.

Summary Information

Financial Resources ($ millions)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
1.9	1.9	1.9

Human Resources (full-time equivalents)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
10	10	10

Tribunal Priorities

Name	Type
1. Deal with matters brought before Tribunal with high quality service	Ongoing
2. Fully inform and assist clients	Ongoing
3. Improve management practices	Ongoing

Program Activities by Strategic Outcome

	Expected Results	Planned Spending ($ millions)			Contributes to the following priority
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic Outcome: the rights of artists and producers under Part II of the *Status of the Artist Act* are protected and respected					
Program activity: 1. Certification, Complaints and Determination Program	High quality service, with clients fully informed and assisted	1.9	1.9	1.9	Priorities 1 & 2

Departmental Plans and Priorities

The Tribunal's single strategic outcome is served by its single program activity, the Certification, Complaints and Determination Program. This program deals with applications for certification, review, determination, consent to prosecute, and revocation of certification, and with complaints of unfair practices, brought forward by artists, artists' associations or producers under Part II of the *Status of the Artist Act*.

As part of this program and in support of its adjudicative function, the Tribunal will continue to focus efforts on informing artists and producers about the *Status of the Artist Act*, in order to permit them to fully exercise their rights and fulfil their responsibilities under the *Act*.

The Tribunal will assist the parties in the bargaining process under the *Status of the Artist Act*, ensuring that they are fully informed and can take advantage of all the elements of the collective bargaining structure set up under the Act. The Tribunal will provide ready access to information and mediation assistance when parties need it. It will provide a high quality of service in dealing with adjudicative matters within its statutory responsibilities, including complaints of unfair labour practices and other matters brought forward by artists, artists' associations, producers, and labour arbitrators, determination of sectors of cultural activity suitable for collective bargaining, and certification of artists' associations to represent self-employed artists working in these sectors.

The Tribunal will continue to improve its management practices, focusing on implementing the *Public Service Modernization Act* and the various initiatives of Treasury Board and other central agencies.

By encouraging and facilitating constructive professional relations between artists and producers, the Tribunal's work contributes to a vibrant Canadian culture and heritage.

SECTION II-ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome: The rights of artists and producers under Part II of the *Status of the Artist Act* are protected and respected

Financial Resources ($ millions)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
1.9	1.9	1.9

Human Resources (full-time equivalents)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
10	10	1.9

Program supporting this strategic outcome: Certification, Complaints and Determination Program

This program has two expected results associated with it: fair and timely resolution of cases under the *Status of the Artist Act*, and the availability to clients of timely information about the *Act* and their rights and responsibilities under it, and about Tribunal decisions and activities.

Performance Measurement Strategy

The Tribunal has several performance measures or indicators that assist it in monitoring whether these results are being achieved.

Objective 1: Fair and timely resolution of cases

The Tribunal's principal objective is to carry out its statutory mandate of hearing and resolving cases fairly and in a timely manner.

Fairness and timeliness are interrelated, since justice delayed is justice denied, but they are distinct and require different performance indicators and measurements.

For timeliness, we use two indicators: the time required to issue reasons for a decision after a hearing, and the total time required to process a case, from the date an application is received until the date of the decision. Targets for these indicators are shown in the table below. Performance information is collected yearly but is normally displayed and analyzed over multiple years, in order to identify trends.

The Tribunal uses the term "fairness" broadly, to encompass all its responsibilities as a quasi-judicial tribunal, such as impartiality, accessibility, integrity, and confidentiality.

We use as an indicator of fairness the percentage of Tribunal decisions upheld on judicial review. The Federal Court may review a Tribunal decision in the following circumstances:

- if the Tribunal acted without jurisdiction or beyond its jurisdiction or refused to exercise its jurisdiction;
- if it failed to observe a principle of natural justice, procedural fairness or other procedure that it was required by law to observe; or
- if it acted, or failed to act, by reason of fraud or perjured evidence.

The indicator is not perfect, because parties may be dissatisfied with Tribunal decisions but not seek judicial review, for any number of reasons, including lack of resources. Nonetheless, the Federal Court acts as the arbiter of fairness of federal quasi-judicial tribunals, so this is an important indicator. We have set as a target that more than 75 percent of our cases are upheld on judicial review. As with timeliness, we collect this information yearly but analyze it over longer periods.

Client satisfaction is not necessarily a good indicator of fairness – parties may be dissatisfied with Tribunal decisions that are fair but do not go their way – and measuring it in any systematic way through client surveys is impractical and would be a burden on the clients. Nonetheless, in our informal contacts with the client community of artists, artists' associations, and producers we pay close attention to how they view the Tribunal and the fairness of its processes.

Objective: Fair and timely resolution of cases	
Indicator	***Target***
Average time to issue reasons for a decision after the hearing in all cases	Maximum of 60 calendar days
Average time to process all cases (from the date of receipt of the completed application to the date of the decision)	Maximum of 200 calendar days
Percentage of Tribunal decisions upheld under judicial review	More than 75 percent

An important outcome of fair Tribunal decisions is the development of a solid body of precedents. These can be used to help resolve future cases.

Objective 2: Availability to clients of information about the *Act* and the Tribunal

The Tribunal's second objective is to fully inform and assist the artists, artists' associations, and producers that make up its clientele.

One way that the Tribunal does this is through timely responses to inquiries. The Tribunal receives a wide variety of questions from clients, dealing with subjects like jurisdiction, specifics of the various cultural industries, and how to use the *Act*. Tribunal

staff members respond to these questions quickly and thoroughly, always inviting further comment or question. Most inquiries are responded to within 2 working days.

With respect to more general information needs about the *Act* and the Tribunal's services and activities, the Tribunal has traditionally used information bulletins, regularly-updated information on its Web site, and information sessions for clients. Follow-up with clients has shown that these are well received and considered useful. The Tribunal now intends to emphasize more tailored and customized information. Its various clients have different, often quite specific, needs for information. More focused, personalized information and small group or individual meetings are likely to be a more effective way of addressing clients' needs.

The Tribunal will therefore emphasize these more direct approaches to clients, including participation in industry conferences that bring clients together. Tribunal staff will continue to meet informally in 2008-2009 with a cross-section of clients from the artists' and producers' communities, to identify and meet their information needs. It will issue information bulletins on an as-required basis, to report important developments at the Tribunal or with the *Act*. It will also continue revising its website to make it more helpful and accessible. This will include making the necessary revisions to the website to bring it into full compliance with the government's Common Look and Feel standards.

The indicators and targets for measuring the Tribunal's attainment of this objective are set out below.

Objective: Availability to clients of information	
Indicator	***Target***
Quality and timeliness of information	Bulletins issued within 60 days of major developments (e.g., Tribunal decisions). Responses to inquiries within two working days. Responses thorough and correct. Clients are satisfied (as determined by client consultations).
Quality of the Tribunal's Web site	The Web site contains timely, accurate and helpful information, explains clearly how to do business with the Tribunal, and meets Government On-Line standards. Clients are satisfied (as determined by client consultations).
Direct contacts with clients	Meetings are held with at least four artists' associations and four producers or producers' associations. Clients are satisfied, as determined in consultation.

Objective 3: Improve management practices

The Tribunal is committed to continuous improvement of its management practices. The Tribunal will continue to work in partnership with three other small quasi-judicial agencies, the Copyright Board, the Registry of the Competition Tribunal, and the Transportation Appeal Tribunal, on implementing government-wide initiatives and continuing work on those initiatives already implemented. The focus of this cluster group for 2008-2009 will continue to be on the implementation of the *Public Service Modernization Act*, and on preparation for the Management Accountability Framework Assessment.

The Tribunal also works with other networks such as the Small Agency Transition Support Team for expertise related to human resources issues (such as the Policy on Learning, Training and Development), and is an active participant in the Micro and Small Agency Labour Management Consultation Committee to ensure adherence to the *Public Service Labour Relations Act*.

The Tribunal will continue to work with and update its Human Resources Plan. It uses this plan to forecast its staffing needs, deal strategically with staffing, retention and succession issues, and mobilize and sustain the energies and talents of its members and employees, enabling them to contribute to the achievement of organizational goals.

The Tribunal has internal policies to promote excellence in performance, accountability, and workplace well-being. To ensure that these policies remain current and relevant, the Tribunal will further refine its policy review and renewal cycle. Included in this will be continued study and development of evaluation strategies and performance measurement tools.

Objective: Improved management practices	
Indicator	***Target***
Management Accountability Framework	Required elements of MAF are in place
Human Resources Plan	Plan updated twice per year
Internal Policies Suite	Policies updated as needed and in line with government's objectives and Treasury Board policies

SECTION III-SUPPLEMENTARY INFORMATION

Table 1: Tribunal links to the Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: The rights of artists and producers under Part II of the *Status of the Artist Act* are respected					
	Expected Results	Planned Spending ($ millions)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008-09	2009-10	2010-11	
Program Activity: Certification, Complaints and Determination	High quality service, with clients fully informed and assisted	1.9	1.9	1.9	Contributes to a vibrant Canadian culture and heritage

Other tables

The following tables have been submitted electronically to the Treasury Board Secretariat for posting on its website: http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp

Table 6: Green Procurement
Table 11: Revolving Funds
Table 12: Services Received Without Charge

SECTION IV-OTHER ITEMS OF INTEREST

Contact Information

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal
240 Sparks Street, 1st Floor West
Ottawa, Ontario K1A 1A1

Telephone: (613) 996-4052 or 1 800 263-2787
Facsimile: (613) 947-4125
Email: info@capprt-tcrpap.gc.ca
Website: www.capprt-tcrpap.gc.ca

Statute and Regulations

Status of the Artist Act	S.C. 1992, c.33, as amended
Status of the Artist Act Professional Category Regulations	SOR 99/191
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedural Regulations	SOR/2003-343

Statutory Responsibilities

The *Status of the Artist Act* requires or permits the Tribunal to undertake the following activities:

1. pass by-laws governing the conduct of its affairs [subs.11(2)];
2. hold meetings or proceedings of the Tribunal at such times and locations in Canada as it considers desirable [subs.13(2)];
3. make regulations of general application which it considers conducive to the performance of its duties [s.16];
4. make interim orders [subs.20(2)];
5. rescind or amend determinations or orders and rehear applications [subs.20(1)];
6. file a copy of its order or determination in the Federal Court for purposes of enforcement [s.22];
7. review by-laws of artists' associations [s.23];
8. receive copies of membership lists filed by associations of producers [s.24];
9. receive applications for certification from artists' associations pursuant to s.25 and provide public notice of the application;
10. determine the appropriateness of sectors for collective bargaining [s.26];
11. determine whether an artists' association is representative of the sector for which it seeks certification [s.27];
12. certify artists' associations to represent specific sectors [s.28];
13. maintain a register of all certificates issued [subs.28(4)];
14. receive, consider and decide applications for revocation of certification [s.29];

15. determine the rights, duties and privileges acquired by an artists' association following a merger, amalgamation or transfer of jurisdiction [s.30];
16. determine whether contractual conditions are "more favourable" to an artist than those contained in a scale agreement [subs.33(5)];
17. change the termination date of a scale agreement when so requested by the parties [s.34];
18. hear and determine questions referred to it by an arbitrator or arbitration board [s.41];
19. hear and decide on applications for a declaration that the use of pressure tactics is unlawful and prescribe appropriate remedies [ss.47,48,49];
20. hear and decide applications alleging unfair labour practices and prescribe appropriate remedies [ss.53,54];
21. issue consent to prosecute [s.59];
22. establish other offices which it considers necessary [subs.13(1)];
23. prepare and submit an annual report to Parliament through the Minister of Labour regarding activities during the fiscal year [s.61].

14. recevoir les demandes d'annulation d'accréditation, les étudier et statuer [art. 29];
15. trancher les questions relatives aux droits, privilèges et obligations qu'une association d'artistes peut acquérir à la suite d'une fusion ou d'un transfert de compétence [art. 30];
16. déterminer si diverses conditions contractuelles sont « plus favorables » pour l'artiste que celles de l'accord-cadre applicable [par. 33(5)];
17. modifier la date d'expiration d'un accord-cadre sur demande conjointe des parties [art. 34];
18. instruire et juger les questions qui lui sont déférées par un arbitre ou un conseil d'arbitrage [art. 41];
19. instruire et juger les demandes de déclaration d'illégalité de moyens de pression et ordonner les redressements appropriés [art. 47, 48 et 49];
20. instruire et juger les plaintes de pratiques déloyales et ordonner les redressements appropriés [art. 53 et 54];
21. autoriser les poursuites [art. 59];
22. créer les bureaux qu'il estime nécessaires [par. 13(1)];
23. présenter un rapport annuel au Parlement par l'entremise du ministre du Travail sur ses activités au cours de l'exercice [art. 61].

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Références

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
240, rue Sparks, 1er étage Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 1A1

Téléphone : (613) 996-4052 ou 1 800 263-2787
Télécopieur : (613) 947-4125
Adresse électronique : info@capprt-tcrpap.gc.ca
Site Internet : www.capprt-tcrpap.gc.ca

Loi et règlements

Loi sur le statut de l'artiste	L.C. 1992, chap. 33, telle que modifiée
Règlement sur les catégories professionnelles (Loi sur le statut de l'artiste)	DORS/99-191
Règlement concernant les procédures du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	DORS/2003-343

Responsabilités conférées au Tribunal par la *Loi*

La *Loi sur le statut de l'artiste* oblige ou autorise le Tribunal à exercer les fonctions suivantes :

1. régir son activité et la conduite de ses travaux par règlement administratif [par.11(2)];
2. tenir ses réunions et audiences au Canada, aux dates, heures et lieux qu'il estime indiqués [par. 13(2)];
3. prendre par règlement d'application générale toute mesure qu'il estime utile en vue de l'exercice de ses attributions [art. 16];
4. rendre des ordonnances partielles [par. 20(2)];
5. annuler ou modifier ses décisions ou ordonnances et réinstruire une affaire [par. 20(1)];
6. déposer à la Cour fédérale copie de sa décision ou de son ordonnance pour fin d'exécution [art. 22];
7. réviser les règlements des associations d'artistes [art.23];
8. recevoir copie des listes de membres des associations de producteurs [art.24];
9. recevoir les demandes d'accréditation des associations d'artistes, conformément à l'art. 25, et publier un avis de ces demandes;
10. définir les secteurs appropriés aux fins de la négociation collective [art. 26];
11. déterminer la représentativité d'une association d'artistes dans le secteur pour lequel elle demande l'accréditation [art. 27];
12. accréditer les associations d'artistes pour représenter des secteurs particuliers [art. 28];
13. tenir un registre des accréditations [par. 28(4)];

Section III : Information additionnelle

Tableau 1 : Liens du Tribunal avec les résultats escomptés du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les droits des artistes et producteurs prévus à la Partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* sont respectés.					
	Résultats escomptés	Dépenses prévues (millions de $)			Axés sur les secteurs de résultat du gouvernement du Canada
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Activité de programme : Accréditation, plaintes et décision	Service de haute qualité et clients pleinement aidés et informés	1,9	1,9	1,9	Contribue à une culture et à un patrimoine canadiens dynamiques

Autres tableaux

Les tableaux qui suivent ont été **transmis par voie électronique** au Secrétariat du Conseil du Trésor afin que celui-ci les publie dans son site Internet : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp

Tableau 6 : Achats écologiques
Tableau 11 : Fonds renouvelables
Tableau 12 : Services reçus à titre gracieux

Le Tribunal collabore également avec d'autres réseaux, dont l'Équipe de soutien à la transition des petits organismes, sur des questions de ressources humaines (comme la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement) et est un membre actif du Comité consultatif patronal-syndical pour les micro et petits organismes dans le but d'assurer le respect de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.*

Le Tribunal continuera de travailler à son plan des ressources humaines et à le mettre à jour. Il s'en sert pour prévoir ses besoins de dotation, traiter de manière stratégique les problèmes de dotation, de maintien en fonction et de planification de la relève et mobiliser et revigorer les énergies et talents de ses membres et employés en leur permettant de contribuer à la réalisation de ses objectifs organisationnels.

Le Tribunal s'est doté de politiques internes visant à favoriser l'excellence du rendement, l'imputabilité et le bien-être au travail. Pour assurer la pertinence et l'actualisation de ces politiques, le Tribunal peaufinera davantage son cycle d'examen et de renouvellement des politiques, notamment par l'étude et l'élaboration constantes de stratégies d'évaluation et d'outils de mesure du rendement.

Objectif : Amélioration des pratiques de gestion	
Indicateur	***Cible***
Cadre de responsabilisation de gestion	Les éléments requis du CRG sont en place
Plan de ressources humaines	Le plan est mis à jour deux fois par année
Ensemble de politiques internes	Les politiques sont mises à jour au besoin et sont conformes aux objectifs du gouvernement et aux politiques du Conseil du Trésor

En ce qui touche les renseignements généraux sur la *Loi* et sur ses services et activités, le Tribunal a l'habitude de recourir à des bulletins de renseignements régulièrement mis à jour dans son site Internet et à des séances d'information auprès des clients, soit deux approches bien accueillies et jugées utiles selon les consultations auprès des clients. À l'avenir, le Tribunal entend personnaliser davantage ses renseignements, car ses clients ont souvent des besoins d'information différents et assez particuliers. En utilisant des renseignements mieux ciblés et personnalisés et des rencontres individuelles ou en petits groupes le Tribunal pourra mieux répondre à leurs besoins.

Le Tribunal mettra donc l'accent sur ces approches plus directes des clients, dont participer aux conférences du secteur réunissant les clients. En 2008-2009, les employés du Tribunal continueront de se réunir de manière informelle avec un groupe représentatif de clients des milieux des artistes et des producteurs afin de cerner leurs besoins d'information et d'y répondre. Il publiera au besoin des bulletins de renseignements pour signaler des développements importants au Tribunal ou au sujet de la *Loi*. Il continuera également de réviser son site Internet pour le rendre plus utile et accessible, dont y apporter les corrections nécessaires pour le rendre pleinement conforme à la Normalisation des sites Internet du gouvernement du Canada.

Les indicateurs et les cibles de mesure de la réalisation ce cet objectif sont indiqués ci-après.

Objectif : Accessibilité de l'information aux clients	
Indicateur	***Cible***
Qualité et rapidité de l'information	Publication de bulletins dans les 60 jours suivant des développements importants (décisions du Tribunal, etc.). Réponses aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables suivant leur réception. Réponses complètes et justes. Les clients sont satisfaits selon les consultations menées auprès d'eux.
Qualité du site Internet du Tribunal	Le site Internet renferme des renseignements exacts, opportuns et utiles, il explique clairement comment faire affaire avec le Tribunal et répond aux normes du Gouvernement en direct. Les clients sont satisfaits selon les consultations menées auprès d'eux.
Contacts directs avec les clients	Rencontres avec au moins quatre associations d'artistes et quatre producteurs ou associations de producteurs. Les clients sont satisfaits selon les consultations menées auprès d'eux.

Objectif 3 : Amélioration des pratiques de gestion

Le Tribunal s'est engagé à améliorer sans cesse ses pratiques de gestion.
Le Tribunal continuera de collaborer avec trois autres petits organismes quasi-judiciaires (Commission du droit d'auteur, Greffe du Tribunal de la concurrence et Tribunal d'appel des transports) à la mise en œuvre des initiatives gouvernementales et à la poursuite des initiatives déjà mises en œuvre. Ce groupe de concertation continuera, en 2008-2009, à mettre l'accent sur la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et le groupe travaillera en particulier à se préparer à l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion.

Comme indicateur de l'équité, nous employons le pourcentage de décisions du Tribunal confirmées à la suite d'un contrôle judiciaire. La Cour fédérale peut contrôler une décision du Tribunal dans l'une des situations suivantes :

- Le Tribunal a agi sans compétence, outrepassé celle-ci ou refusé de l'exercer;
- Le Tribunal n'a pas observé un principe de justice naturelle ou d'équité procédurale ou toute autre procédure qu'il était légalement tenu d'observer;
- Il a agi ou omis d'agir en raison d'une fraude ou de faux témoignages.

Cet indicateur n'est pas parfait, car, bien qu'insatisfaites de la décision du Tribunal, les parties peuvent, faute de ressources notamment, ne pas demander de contrôle judiciaire. Cependant, comme la Cour fédérale agit en tant qu'arbitre de l'équité des tribunaux fédéraux quasi-judiciaires, cet indicateur est important. Nous visons à ce que plus de 75 p. 100 de nos décisions soient confirmées à la suite d'un contrôle judiciaire. Pour ce qui touche le principe de la rapidité, nous recueillons des données annuelles, mais notre analyse porte sur plusieurs années.

La satisfaction de la clientèle n'est pas nécessairement un bon indicateur de l'équité, les parties pouvant être insatisfaites d'une décision équitable, mais défavorable. En outre, il n'est pas aisé de mesurer de façon systématique cette satisfaction par des sondages sans imposer un fardeau à la clientèle. Cependant, lors de nos rencontres informelles avec la clientèle des artistes, des associations d'artistes et des producteurs, nous avons porté une grande attention sur la façon dont celle-ci perçoit le Tribunal et l'équité de ses procédures.

Objectif : Règlement équitable et rapide des litiges	
Indicateur	***Cible***
Délai moyen pour publier des motifs de décision après la tenue de l'audience	Maximum de 60 jours civils
Délai moyen pour traiter tous les dossiers (à compter de la date de la réception de la demande complétée jusqu'à la date de la décision)	Maximum de 200 jours civils
Pourcentage de décisions du Tribunal confirmées à la suite d'un contrôle judiciaire	Plus de 75 p. 100

Un important résultat des décisions équitables du Tribunal est la constitution d'un solide ensemble jurisprudentiel, qui peut être utilisé pour résoudre d'éventuels litiges.

Objectif 2 : **Accessibilité de l'information aux clients sur la *Loi* et le Tribunal**

Le deuxième objectif du Tribunal est d'aider et d'informer pleinement les artistes, les associations d'artistes et les producteurs qui constituent sa clientèle.

Le tribunal y parvient, entre autres, en répondant rapidement aux demandes de renseignements. Le Tribunal reçoit de ses clients des questions de toutes sortes sur des sujets comme la compétence, les caractéristiques de diverses industries culturelles et la manière d'utiliser la *Loi*. Les membres employés du Tribunal s'empressent de fournir des réponses complètes à ces questions en sollicitant toujours d'autres commentaires ou questions. La plupart des demandes de renseignements font l'objet d'une réponse dans les deux jours ouvrables suivant leur réception.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique : Les droits des artistes et producteurs prévus à la Partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* sont protégés et respectés

Ressources financières : (en millions de $)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
1,9	1,9	1,9

Ressources humaines : (en équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
10	10	10

Programme appuyant ce résultat stratégique : Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions

Ce programme vise deux résultats : le règlement équitable et rapide des litiges aux termes de la *Loi sur le statut de l'artiste*, et l'accès des clients à des renseignements opportuns sur la *Loi*, sur les droits et responsabilités que celle-ci leur confère et sur les décisions et les activités du Tribunal.

Stratégie de mesure du rendement

Le Tribunal dispose de plusieurs indicateurs ou mesures de rendement qui l'aide à vérifier la réalisation de ces résultats.

Objectif 1 : Règlement équitable et rapide des litiges

Le principal objectif visé par le Tribunal est de remplir le mandat que lui confère la *Loi*, soit celui d'entendre et de traiter les demandes équitablement et rapidement.

Les principes d'équité et de rapidité sont interdépendants, car la justice différée est un déni de justice, mais ces principes nécessitent des mesures et des indicateurs de rendement distincts du fait que ce sont là deux principes distincts.

Pour le principe de rapidité, nous utilisons deux indicateurs : le temps nécessaire pour fournir les motifs d'une décision après une audience, et le temps nécessaire au traitement du dossier, depuis la date de réception de la demande jusqu'à la date de la décision. Les cibles visées pour ces indicateurs sont illustrées dans le tableau ci-après. Nous tenons des renseignements annuels sur le rendement, mais, en général, nous les présentons et les analysons sur plusieurs années afin de dégager les tendances.

Le Tribunal emploie le terme « équité » au sens large pour englober toutes ses responsabilités comme tribunal quasi-judiciaire : impartialité, accessibilité, intégrité, confidentialité, etc.

Le Tribunal continuera d'améliorer ses pratiques de gestion, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et des diverses initiatives du Conseil du Trésor et des autres organismes centraux.

Parce qu'il favorise des relations professionnelles constructives entre artistes et producteurs, le Tribunal contribue à la création d'un patrimoine et d'une culture canadiens dynamiques.

Priorités du Tribunal

Nom	Type
1. Examiner les dossiers qui lui sont soumis avec une haute qualité de service	Courante
2. Aider et informer pleinement ses clients	Courante
3. Améliorer les pratiques de gestion	Courante

Activités de programme selon les résultats stratégiques

	Résultats escomptés	Dépenses prévues (en millions de $)			Priorité visée
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Résultat stratégique : Les droits des artistes et producteurs prévus à la Partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste* sont protégés et respectés.					
Activité de programme : 1. Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions	Service de haute qualité et clients aidés et informés pleinement	1,9	1,9	1,9	Priorités 1 et 2

Plans et priorités de l'organisme

Le seul résultat stratégique du Tribunal est assuré par sa seule activité de programme : le Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions. Ce programme porte sur des demandes d'accréditation, d'annulation de l'accréditation, d'examen, de décision et d'autorisation de poursuivre, ainsi que des plaintes de pratiques déloyales déposées au Tribunal par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs en vertu de la Partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Dans le cadre de ce programme et à l'appui de son programme, le Tribunal continuera de s'efforcer d'informer les artistes et producteurs au sujet de la *Loi sur le statut de l'artiste* pour leur permettre d'exercer pleinement les droits et responsabilités que leur confère celle-ci.

Le Tribunal aidera les parties à suivre le processus de négociation prévu par la *Loi sur le statut de l'artiste*, veillant à ce qu'elles soient pleinement informées et à ce qu'elles tirent parti de tous les éléments de la structure de négociation collective prévue par la *Loi*. Il fournira un accès rapide aux renseignements et aux services de médiation dont les parties ont besoin. Il fournira un service de haute qualité dans le traitement des questions qui lui sont soumises et qui relèvent du mandat que lui confère la *Loi*, soit de s'occuper des plaintes de pratiques déloyales et d'autres questions qui lui sont soumises par les artistes, les associations d'artistes, les producteurs et les arbitres, de définir les secteurs de l'activité culturelle appropriés à la négociation collective et d'accréditer les associations d'artistes qui doivent représenter les artistes autonomes œuvrant dans ces secteurs.

Prévisions des dépenses de l'organisme et équivalents temps plein

(millions de $)	Prévision des dépenses 2007-2008 (millions de $)	Dépenses prévues 2008-2009 (millions de $)	Prévision des dépenses 2009-2010 (millions de $)	Dépenses prévues 2010-2011 (millions de $)
Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions	1,940	1,973	1,973	1,973
Budgétaire du budget principal des dépenses (brut)				
Non budgétaire du budget principal des dépenses (brut)				
Moins revenus disponibles				
Total du budget principal des dépenses	1,940	1,973	1,973	1,973
Rajustements				
Économies en approvisionnement				
Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions				
Budget supplémentaire des dépenses				
Annonce du budget				
Autres – péremption des dépenses d'exploitation	-0,550			
Crédit 15 du Conseil du Trésor				
Régime d'avantages sociaux des employés	-0,045			
Total des rajustements	-0,595			
Total des dépenses prévues	1,345	1,973	1,973	1,973
Moins revenus non disponibles				
Plus coût des services reçus à titre gracieux	0,401	0,401	0,401	0,401
Total des dépenses de l'organisme	1,746	2,374	2,374	2,374
Équivalents temps plein	10	10	10	10

On prévoit que les dépenses du Tribunal resteront assez stables, car ses plans et ses priorités seront stables au cours des trois prochaines années et ne comporteront aucune nouvelle initiative importante. Cette situation reflète le mandat strictement quasi-judiciaire d'arbitrage du Tribunal, comme le prévoit la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Renseignements sommaires

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2020	2010-2011
1,9	1,9	1,9

Ressources humaines (en équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
10	10	10

Tableaux de concordance de l'architecture d'activités de programme (AAP)

Le Tribunal vise un seul résultat stratégique, celui de protéger et de faire respecter les droits des artistes et producteurs prévus par la Partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste*. Dans l'exécution de son seul programme, soit le Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions, le Tribunal traite les demandes et plaintes émanant d'artistes, d'associations d'artistes et de producteurs.

Auparavant, le Tribunal visait comme résultat stratégique à « créer des relations professionnelles constructives entre artistes autonomes et producteurs relevant de sa compétence ». Il s'agissait bel et bien d'un objectif de la *Loi sur le statut de l'artiste*, mais le Tribunal n'avait pas la maîtrise de la réalisation de celui-ci. C'est pourquoi, en mai 2007, on a redéfini, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le résultat stratégique et les activités de programme. Le nouvel énoncé du résultat stratégique reflète donc plus fidèlement ce que peut accomplir le Tribunal par ses propres efforts.

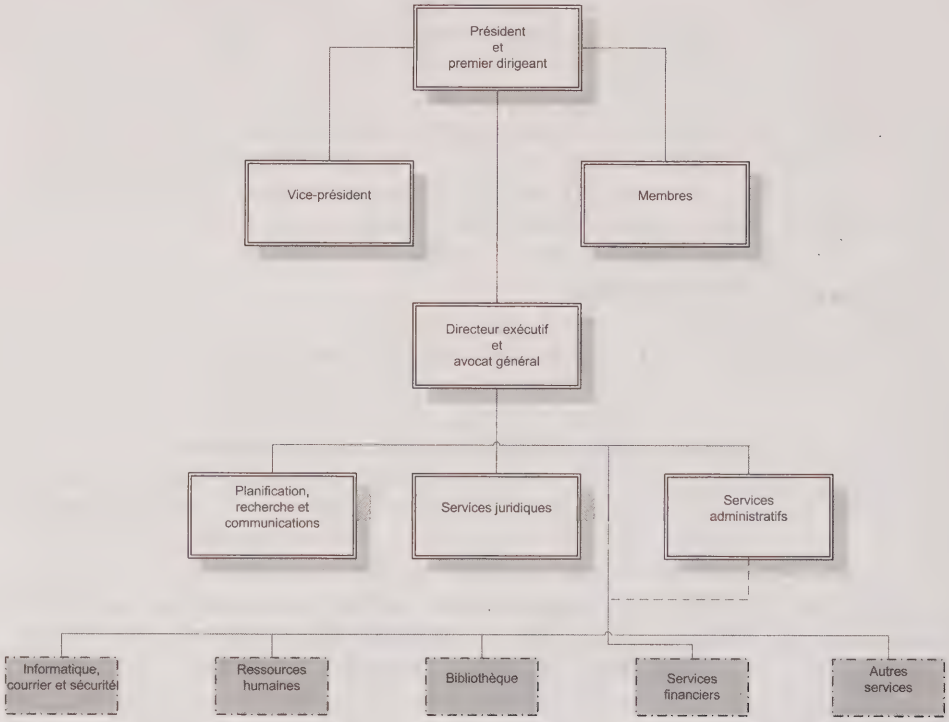
Auparavant, les activités de programme se divisaient entre le traitement des dossiers et les services intégrés. L'adoption d'une seule activité de programme, soit le Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions, témoigne du caractère indissociable des activités organisationnelles, de recherche et de communications menées par le Tribunal par rapport au rôle unique que lui confère la *Loi*.

2008-2009	
(millions de $)	**Nouvelle activité de programme : Programme relatif à l'accréditation, aux plaintes et à la prise de décisions**
Ancienne activité de programme 1 : Traitement des dossiers 1,2	**1,9**
Ancienne activité de programme 2 : **Services intégrés 0,7**	

Crédits votés et postes législatifs inscrits au Budget principal des dépenses

Crédits votés ou poste législatif	Crédits réduits ou libellé législatif	2008-2009 Budget principal des dépenses (millions de $)	2007-2008 Budget principal des dépenses (millions de $)
20	Dépenses du programme	**1,806**	1,770
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**0,167**	0,170
	Total de l'organisme	**1,973**	1,940

Figure 2. Organigramme



Services offerts à contrat ou selon d'autres modalités.

Raison d'être

Le Parlement a créé le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs pour administrer la partie II de la *Loi sur le statut de l'artiste*, qui établit une structure régissant les relations professionnelles entre les artistes autonomes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale. Le Tribunal définit les secteurs d'activité artistique applicables à la négociation collective, accrédite les associations d'artistes qui représenteront les artistes autonomes œuvrant dans ces secteurs et traite les plaintes relatives aux pratiques déloyales provenant d'artistes, d'associations d'artistes et de producteurs.

Information sur l'organisation

Le Tribunal relève du Parlement par l'entremise du ministre du Travail.

Habituellement, le Tribunal se compose d'un président, d'un vice-président et de deux à quatre autres membres à temps plein ou partiel. Présentement, il compte un président, une vice-présidente et deux autres membres. Les membres du Tribunal sont nommés par le gouverneur en conseil. Les quatre membres présentement nommés au Tribunal occupent cette fonction à temps partiel.

Le Tribunal est doté d'une structure organisationnelle simple qui lui permet de remplir son mandat avec un nombre minimal d'employés. Le président à temps partiel en est le premier dirigeant. La gestion quotidienne du personnel et des opérations est la responsabilité du directeur exécutif et avocat général, qui relève du président. Huit employés exercent actuellement les fonctions d'avocat-conseil et de greffier et voient à la planification, à la recherche, aux communications et aux services administratifs. Les membres du personnel sont polyvalents, ce qui leur permet d'entreprendre une variété de tâches selon les besoins. De plus, le Tribunal a recours à l'impartition pour certains services généraux qui ne sont pas requis en permanence. Par exemple, il négocie des protocoles d'entente avec Patrimoine canadien pour la gestion des services de ressources humaines et avec Industrie Canada pour les services informatiques, de sécurité et du courrier. Il a des ententes avec deux autres conseils des relations de travail fédéraux pour utiliser leurs salles d'audience et les services de leurs bibliothèques.

La figure 2 reproduit l'organigramme du Tribunal.

L'intégrité, la rapidité d'exécution, la confidentialité et l'impartialité comptent parmi les valeurs qui guident les activités courantes du Tribunal. Dans l'année qui vient, les membres du Tribunal et son personnel ne ménageront aucun effort pour favoriser l'harmonie des relations professionnelles dans le secteur culturel. C'est avec empressement que je compte mener le Tribunal dans cette voie.

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement :*

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du trésor;
- Il repose sur l'architecture des activités de programmes approuvée du ministère figurant dans la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR);
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus à partir des ressources et des autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le RPP.

Peter Annis
Président et premier dirigeant
Le 1er février 2008

Section I : Survol

Message du Président

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'exercice 2008-2009 du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs (le Tribunal ou le TCRPAP). Ce rapport donne un aperçu de la direction que le Tribunal entend prendre au cours des trois prochaines années.

Le Tribunal est résolument engagé pour ce qui est de l'établissement et du maintien de relations professionnelles constructives entre les artistes et les producteurs et du bien-être économique et social de sa clientèle. Parmi la vingtaine d'organismes fédéraux appuyant une culture canadienne dynamique, le Tribunal constitue un élément important d'une entité complexe et apporte une contribution cruciale à l'épanouissement du secteur culturel.

La principale responsabilité du Tribunal consiste à trancher sur des questions dont il est saisi aux termes de la *Loi sur le statut de l'artiste*. Le Tribunal continuera de régler ces questions de manière équitable et rapide et d'enrichir la jurisprudence qui pourra contribuer au règlement des éventuels litiges.

De plus, en fournissant de l'information, le Tribunal favorise la collaboration entre les artistes, leurs associations et les producteurs, il leur permet de mieux comprendre les droits et les obligations que leur confère la *Loi* et il appuie le processus de négociation collective par la prestation impartiale et rapide de renseignements. À cet égard, nous continuerons d'insister sur la valeur que revêt la médiation afin d'aider les parties à conclure des accords-cadres, à gérer leurs relations découlant de ces accords et à résoudre les plaintes sans audience formelle.

En bout de ligne, le travail du Tribunal contribue à l'établissement de relations professionnelles harmonieuses dans le secteur culturel, d'où une amélioration des conditions d'engagement des artistes et une main-d'œuvre plus stable et plus prévisible pour les producteurs.

En 2008-2009, le Tribunal continuera de s'efforcer d'informer les artistes et producteurs de la *Loi sur le statut de l'artiste* pour leur permettre d'exercer pleinement les droits et les responsabilités que leur confère celle-ci. Nous entretiendrons des relations étroites et des communications franches avec nos clients, parties prenantes et partenaires afin d'assurer la pertinence de nos services et activités.

Le Tribunal continuera d'aider les parties à suivre le processus de négociation prévu par la *Loi sur le statut de l'artiste*, veillant à ce qu'elles aient aisément accès aux renseignements et aux services de médiation dont elles ont besoin. Il fournira un service de haute qualité dans le traitement des questions qui lui seront soumises relevant du mandat que lui en confère la *Loi*. Le Tribunal s'occupera des plaintes relatives aux pratiques déloyales et d'autres questions qui lui seront soumises par les artistes, les associations d'artistes, les producteurs et les arbitres, de définir les secteurs de l'activité culturelle appropriés à la négociation collective et d'accréditer les associations d'artistes qui doivent représenter les artistes autonomes œuvrant dans ces secteurs.

Table des matières

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Budget des dépenses 2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé :

L'honorable Jean-Pierre Blackburn
ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-100
ISBN : 978-0-660-63591-0

BUDGET DES DÉPENSES

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Canadian Centre for Occupational Health and Safety

2008–09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).

2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-74
ISBN: 978-0-660-63592-7

Canadian Centre for Occupational Health and Safety

2008-2009

Estimates

Report on Plans and Priorities

Approved

Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

Table of Contents

Section I: Overview

A. Minister's Message

As Canada's national occupational health and safety resource, the Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) is uniquely equipped to provide leadership to help foster the much needed shift to a more fully integrated health and safety culture.

As Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, I am proud to present the Centre's Report on Plans and Priorities for 2008-2009.

CCOHS is Canada's national occupational health and safety resource which is dedicated to the advancement of occupational health and safety performance by providing services on information and knowledge transfer; training and education; cost-effective tools for improving occupational health and safety performance; management systems services supporting health and safety programs; injury and illness prevention initiatives and promoting the total well-being – physical, psychosocial and mental health - of working people. The Centre was created to provide a common focus for and coordination of information in the area of occupational health and safety.
CCOHS focuses on assisting Canadians to use the best available knowledge to improve the prevention of work-related injuries and illnesses.

CCOHS promotes and facilitates consultation and cooperation among federal, provincial and territorial jurisdictions and participation by labour, management and other stakeholders in the establishment and maintenance of high standards and occupational health and safety initiatives for the Canadian context.

It is the fundamental right of all Canadians to a healthy and safe workplace that is the cornerstone to the mandate of CCOHS.

The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P.
Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec

B. Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008-9 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Occupational Health and Safety.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008-2009 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports:*

- It adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board Secretariat guidance;
- It is based on the department's Strategic Outcome and Program Activity Architecture that was approved by the Treasury Board;
- It presents consistent, comprehensive, balanced and reliable information;
- It provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- It reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board Secretariat.

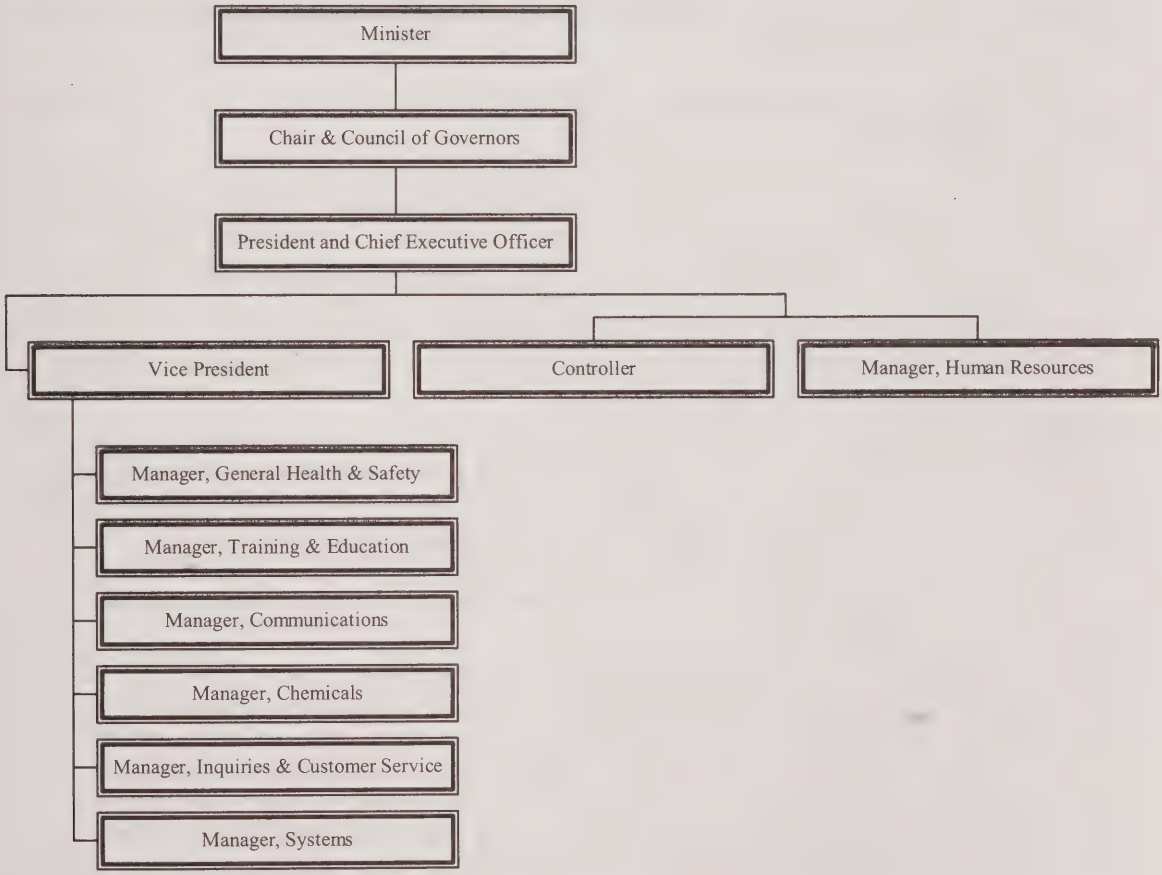
Name: S. Len Hong
Title: President and Chief Executive Officer

C. Raison d'être

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety was founded by an Act of Parliament in 1978 with a mandate to promote health and safety in the workplace and to enhance the physical and mental health of working people.

The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) operates under the legislative authority of the *Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act S.C., 1977-78, c. 29* which was passed by unanimous vote in the Canadian Parliament. The purpose of this Act is to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment by creating a national institute (CCOHS) concerned with the study, encouragement and co-operative advancement of occupational health and safety.

D. Organizational Information



CCOHS operates as a departmental corporation of the Federal government, and is governed by an independent tripartite Council of Governors comprised of representatives from labour, business, federal, provincial and territorial Canadian governments. This structure helps to ensure that CCOHS remains a well informed and a trusted source of unbiased information for employers, workers and governments.

The internal departments have recently been reorganized. This change will align resources by service and program area so that every area includes the technical, marketing and subject specialists necessary for delivery. Systems will maintain the infrastructure necessary to deliver products and support the products and services developed and the web. The Inquiries Service provides direct free front-line service to Canadians via telephone, fax, mail and Internet. They also provide customer service for cost-recovery products. Communication will continue to promote the use of CCOHS products and services, communications to Canadians and marketing activities. The Controller's group provides services to the departments including finance, operations support, facilities management and internal computer systems. Human resources support all departments.

E. Program Activity Architecture

Strategic Outcome: Improved workplace conditions and practices that enhance the health, safety and well being of working Canadians.

Program Activity: Occupational health and safety information development, delivery services and tripartite collaboration.

The goal of this program is to provide free information on occupational health and safety to support Canadians in their efforts to improve workplace safety and health. Citizens are provided information through a free and impartial personalized service via telephone, e-mail, person-to-person, fax or mail. Alternatively, they can independently access a broad range of electronic and print resources developed to support safety and health information needs of Canadians. This may include cost recovery products and services and is supported financially by contributions from various stakeholders.

Through health and safety information development, CCOHS collects, processes, analyzes, evaluates, creates and publishes authoritative information resources on occupational health and safety for the benefit of all working Canadians. This information is used for education and training, research, policy development, development of best practices, improvement of health and safety programs, achieving compliance, and for personal use. When the product or service provided by CCOHS is to identifiable external recipients with benefits beyond those enjoyed by the general taxpayer, a user fee is charged.

CCOHS promotes and facilitates consultation and cooperation among federal, provincial and territorial jurisdictions and participation by labour, management and other stakeholders in the establishment and maintenance of high standards and occupational health and safety initiatives for the Canadian context. The sharing of resources results in the coordinated and mutually beneficial development of unique programs, products and services. Collaborative projects are usually supported with a combination of financial and non- financial contributions to the programs by partners and stakeholders and result in advancement of the health and safety initiatives.

F. Voted and Statutory Items listed in Main Estimates

($ thousands)

2008-2009			
Vote or Statutory Item	Canadian Centre for Occupational Health and Safety	**Current Main Estimates**	Previous Main Estimates
25	Program expenditures	**3,682**	**3,560**
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,031**	**1,068**
	Total Agency	**4,713**	**4,628**

The increase relates to compensation increases as a result of the change in the collective agreement.

G. Departmental Planned Spending and Full Time Equivalent

($ Thousands)	Forecast Spending 2007-8	**Planned Spending 2008-9**	Planned Spending 2009-10	Planned Spending 2010-11
Gross Program Spending:				
Occupational health and safety information development, delivery services and tripartite collaboration	8,928	9,013	9,013	9,013
Less: Respendable revenue	4,300	4,300	4,300	4,300
Total Main Estimates	**4,628**	**4,713**	**4,713**	**4,713**
Adjustments:				
Compensation	126	-	-	-
Carry forward	187			
Total Adjustments	**313**	**-**	**-**	**-**
Net Planned Spending	**4,941**	**4,713**	**4,713**	**4,713**
Plus: Cost of Services Provided by other Departments or Agencies	1,175	1,175	1,175	1,175
Net Cost of Program	**6,116**	**5,888**	**5,888**	**5,888**
Full Time Equivalents	90	96	96	96

The changes in planned spending represent funds from compensation increases. Cost of services provided by other departments reflects the contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board of Canada Secretariat.

H. Summary Information

Financial Resources ($000)
(Appropriated amounts)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
$ 4,713	$ 4,713	$ 4,713

Human Resources

2008-2009	2009-2010	2010-2011
96	96	96

Departmental Priorities by Strategic Outcome

Strategic Outcome:

Improved workplace conditions and practices that enhance the health, safety and well being of working Canadians.

Program Activity: Occupational health and safety information development, delivery services and tripartite collaboration.

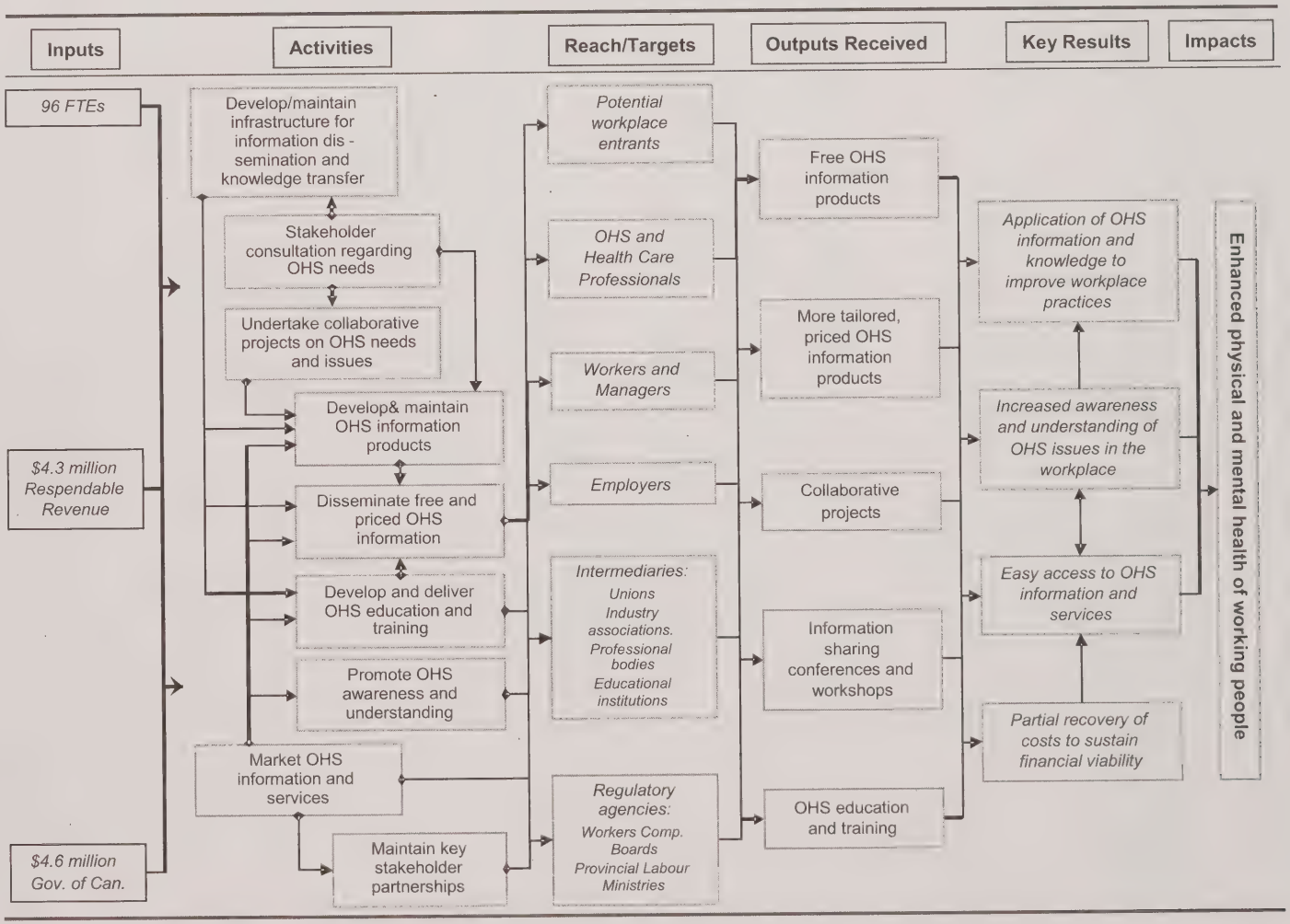
Expected Results (Use appropriated funding for)	Type	Planned Spending ($000)		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Easy access to occupational health and safety information and services	ongoing	$1,178	$1,178	$1,178
Application of occupational health and safety (OHS) information to improve workplace practices	ongoing	$1,178	$1,178	$1,178
Increased awareness and understanding of occupational health and safety issues in the workplace	ongoing	$1,178	$1,178	$1,178
Partial recovery of costs from user fees (raise other revenues)	ongoing	$1,179	$1,179	$1,179

The presentation of the expected results has been aligned to focus on the key results expected in relation to the strategic outcome. The programs of CCOHS are aligned to achieve these inter-dependent key results. The logic model in Exhibit 1 shows the relationship of our various programs and activities to the achievement of key results. The model shows that there is inter-relationship

between activities and outputs to the key results. As CCOHS is an information-based organization that also generates revenues from information, these inter-relationships are necessary to ensure the efficient use of limited human and financial resources. Revenue generation from cost- recovery is necessary as our programs are only partially funded through appropriations.

As CCOHS has one program activity and strategic outcome, the performance reporting is presented based upon our expected results. Financial resources reflect an equal allocation between expected results due to the inter-relationship. CCOHS is a small organization where resources and staffing are shared amongst various programs.

Exhibit 1 CCOHS logic model



Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

A. Operating Environment

CCOHS is Canada's national occupational health and safety resource which is dedicated to the advancement of occupational health and safety performance by providing services on information and knowledge transfer; training and education; cost-effective tools for improving occupational health and safety performance; management systems services supporting health and safety programs; injury and illness prevention initiatives and promoting the total well-being – physical, psychosocial and mental health - of working people. The Centre was created to provide a common focus for and coordination of information in the area of occupational health and safety.

CCOHS functions as an independent departmental corporation under Schedule II of the *Financial Administration Act* and is accountable to Parliament through the Minister of Labour and Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec. Its funding is derived from a combination of appropriations, cost recoveries and collaboration with the provinces. It is expected that 50% of the budget will be funded through cost recoveries from the creation, production and worldwide sales of fee-for-service and revenue generating occupational health and safety products and services.

CCOHS is a recognized leader in providing effective programs, products and services, which are based on the centre's core knowledge, its collection of occupational health and safety information, and its application of information management technologies.

Key Results

- Easy access to occupational health and safety information and services. This includes providing Canadians with information through a free inquiries service to assist with occupational health and safety concerns. Client satisfaction and results are evaluated annually. This also includes ensuring that information is available in many forms such as publications, Internet, CD-Rom, DVD and training. Information on the various products and services can be found at: http://www.ccohs.ca/products/subject.html
- Increase awareness and understanding of occupational health and safety issues in the workplace. This includes providing advice and guidance, training and promoting health and safety. Understanding is measured through evaluations.
- Application of occupational information to improve workplace practices measured through reach of information and impact on changes in the workplace. This is demonstrated through evaluation reports.
- Partial recovery of costs from user fees through sales of products and services in addition to providing public service. Results are measured through revenues generated from sales while also balancing the needs of the public to have access to free or low cost information.

2.1 Key Stakeholders and Partners

CCOHS is governed by a tripartite council representing governments (federal, provincial and territorial), employers, and labour. The Council of Governors assists in delivering a trustworthy and complete occupational health and safety service, and ensures that the information CCOHS disseminates is unbiased. Our key stakeholders are directly involved in

the policy, governance and strategic planning for the organization. They also participate in reviews of programs and services to help ensure our information is impartial. Our inquiries service is also supported and
funded from contributions provided by provincial and territorial governments.

CCOHS also participates in many collaborative arrangements with national and international occupational health and safety organizations. These include the World Health Organization (WHO), the Canadian Health Network, North American Occupational Safety and Health week (NAOSH), International Labor Organization (ILO), Enhancement of Occupational Health and Safety in Brazilian Industry (EOHSBI) and Canadian International Development Agency (CIDA). Further information on the many partnerships is available at http://www.ccohs.ca/ccohs/partner.html and in our annual report.

Collaborative projects serve many purposes at CCOHS. They are opportunities to enhance our information holdings, generate revenues and work with partners worldwide. This collaboration among nations serves to promote the sharing of information and knowledge for social and economic programs relating to health and safety to reduce injuries and illness and improve conditions for workers. It also contributes to Canada's role in the world.

CCOHS fulfils its mandate to promote workplace health and safety, and encourage attitudes and methods that will lead to improved worker physical and mental health, through a wide range of products and services. These products and services are designed in cooperation with national and international occupational health and safety organizations with an emphasis on preventing illnesses, injuries and fatalities. CCOHS is a trusted source of unbiased and reliable information for Canadians.

2.2 Major Initiatives

The MSDS (Material Safety Data sheet) management system was designed to complement the existing MSDS/FTSS Database service to help clients with MSDS compliance. This service supports our goal of assisting workers to be more effective in safely using hazardous chemicals. The service is designed to give users the ability to build and maintain a customized collection of the material safety data sheets (MSDS) that they use in their work place. Customized collections are automatically updated and the subscriber is notified of changes in the MSDS in their collection.

Plans for 2008-9 also include expanding the number of e-learning courses to extend the reach of traditional classroom based courses. Additional customized e-learning courses are also planned. The e-learning programs continue to be successful and allow for benefiting a greater number of workers.

OSH Works is a new occupational health and safety management service from CCOHS. This service is a customizable system for use in meeting the specific occupational health and safety needs of Canadian enterprises. This tool will help organizations maintain and enhance their existing occupational health and safety programs as well as to understand and meet the requirements of the national occupational health and safety standards such as OHSAS (Occupation Health and Safety Assessment Series) 18001 and CSA (Canadian Standards

Association) Z1000.

CCOHS is implementing an enhanced e-commerce website to improve sales of occupational health and safety products and services.

Internal management initiatives include continued enhancement of performance management for the new internal organizational structure. The implementation of the new internal organizational structure will better support the goal of enhancing products and services to better meet the needs of our stakeholders. CCOHS continues to work on management priorities that include succession planning, improving risk management and finalizing management information technologies security procedures and practices.

2.3 Risks and Challenges

The major challenge for CCOHS is maintaining revenues sufficient to finance 50% of our operating budget. In recent years, there has been a significant decline in revenues from our traditional source of revenues from products and services. With this trend, it became evident that CCOHS would not be financially viable without replacement income. In response, it was necessary to develop new products and services to offset the loss in revenues. Generating revenues of $4.3 million is challenging given our limited human resources, the absence of working capital and additional administrative costs of operating a government organization.

In addition, CCOHS is subject to changes in the market place such as foreign exchange fluctuations, technology change, the life cycle of products and the availability of free information on the internet. These changes make it difficult to replace lost revenues. The timeframe between new product development, implementation and ultimately sales is problematic as it generally does not coincide with the fiscal year end and there is no opportunity for financing of these initiatives.

Revenue generation in a government organization is difficult while complying with administrative policies. CCOHS is a Schedule II department and has administrative responsibilities that are not conducive to generating revenues. Examples include dollar limits on advertising, embargos on advertising due to policy changes, and the lack of funding for new product development and promotion. In addition, CCOHS does not have any working capital to finance accounts receivable or inventories that are carried on its balance sheet. These restrictions place CCOHS at a competitive disadvantage for functioning as a competitive, cost-recovery organization. CCOHS also cannot carry over funds, which makes multi-year planning and product development difficult.

CCOHS products are information based, which results in substantial fixed costs associated with developing and maintaining information databases. It is necessary to continually upgrade the infrastructure (hardware and software) and content in order to provide a comprehensive and efficient delivery of information to Canadians. CCOHS products are information based and must be kept current and unbiased in order to be useful and credible. Maintaining information products is very labour intensive and requires a wide range of professionals who rely on the latest technologies.

The availability of free information on the internet also strains CCOHS' ability to generate sales from information products. CCOHS must distinguish itself as an unbiased source of trusted and reliable information. CCOHS has adapted to these challenges through the development of new products and services to meet the continually changing needs of Canadians.

The support of our stakeholders is also essential to the ongoing success of CCOHS. Changes with other governments and organizations priorities could have a direct impact on CCOHS.

As our workforce ages, succession planning is a serious concern. It is anticipated that several staff members will retire in the next few years. The creation of working groups will assist in the development of skills and transfer of knowledge to the remaining staff members and forms a key basis for strengthening the capabilities of CCOHS.

2.4 Link to the Government of Canada Outcomes

CCOHS contributes to the priorities of the government in the following way:

Social Affairs – Healthy Canadians

- Occupational diseases, illnesses and deaths are serious health risks faced by Canadians. "These findings serve as a reminder that despite recent improvements, large numbers of workers are still being injured, and the risks are unevenly distributed within the workforce."[1] Well over half a million Canadian workers were injured on the job in 2003. The government plans to strengthen our social foundations by improving the overall health of Canadians starting with health promotion to reduce the incidence of avoidable disease. One of the most effective strategies in reducing ill health is prevention of the causes. CCOHS' primary role is to support Canada's capability to improve prevention of work-related illness and disease by providing information and knowledge to enable Canadians to identify hazards and minimize or eliminate risks in the workplace and assist them to address issues and take remedial action. CCOHS advocates improvements in workplace health in the public and private sectors to improve the health of Canadians. Details of specific projects related to healthy Canadians initiatives are noted throughout this report and in our annual report.

  CCOHS' public forum in 2005 on occupational diseases supported this government priority. http://www.ccohs.ca/headlines/text59.html. Our recent forum on Emerging Health and Safety Issues from Changing Workplaces http://www.ccohs.ca/events/forum07/ will further stimulate awareness of important, work-related health and safety issues. Public forums are planned and presented by CCOHS bi-annually.

---

[1] Kathryn Wilkins and Susan G. Mackenzie, "Work Injuries" *Health Reports*, Vol 18 No. 3, August 2007, Statistics Canada, Catalogue 82-003

In addition, CCOHS delivers web portals "Pandemic Planning" and "Bringing Health to Work". The goal of these websites is to develop and provide information, tools and resources and make it easily available to help employees, employers and practitioners participate in making their workplaces healthy and safe.

International Affairs - A safe and secure world through international co-operation

- CCOHS contributes to greater collaboration among nations to promote the sharing of information and knowledge for programs relating to occupational health and safety to reduce injuries and illness and improve conditions for workers. CCOHS participates in promoting and supporting occupational health and safety initiatives with global organizations such as the Pan American Health Organization (PAHO), World Health Organization (WHO) Collaborating Centres in Occupational Health, International Labour Organization, United Nations Environment Program, Organization of American States (OAS) and European Agency for Safety and Health at Work. Details of various collaborations and results can be found in our annual report at: http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html.

- CCOHS contributes to fostering safe communities by providing information resources and various programs to promote occupational health and safety to the many communities throughout Canada.

Economic Affairs - A clean and healthy environment

- CCOHS provides extensive information on a wide range of health hazards on hazardous chemicals and their impact on health and the environment. CCOHS is a major source of environmental health information relied upon by government regulators, the chemical industry, manufacturing sectors, fire fighters and citizens. These information products and services help Canadians protect work places and ultimately the environment by increasing understanding of chemicals and how they impact the environment and people.

B. Total Planned Spending by Strategic Outcome

CCOHS is a national centre dedicated to the advancement and dissemination of unbiased information on occupational health and safety. CCOHS provides Canadians with information about occupational health and safety that is trustworthy, comprehensive, and intelligible. The information facilitates responsible decision-making, promotes improvements in workplace health and safety, increases awareness of the need for a healthy and safe working environment, and supports occupational health and safety and education training.

CCOHS has one overall program activity, occupational health and safety information development, delivery services and tripartite collaboration. The department's policies and programs are directed to the pursuit of the following key results:

Planned Spending by Expected Results (in thousands)

Expected Results	Priorities	Associated Resources	Type of Priority
Easy access to Occupational Health and Safety Information and Service	• Satisfaction with and ease of access and retrieval of OHS information from Inquiries Service, web access and other sources • Proactively identify new resources to meet Canadians current information needs • Expand content provided from the internet via OSH Answers • Enhance CCOHS' internet usability through improved technology and website design • Identify emerging high risk OHS issues and needs, and develop appropriate products/services, such as guides, web portals and forums to address the needs. • Ongoing development and refinement of existing OHS products and services	$1,178	On going
Increased Awareness and Understanding of Occupational Health and Safety Issues in the Workplace	• Hosting national forums on key issues • Promoting healthy workplaces and providing OHS information through internet, training, conferences and presentations • Enhancement of CCOHS website presentation and its searchability • Provide additional key resources on chemical health and safety • Increase information content through partnerships • Provide the Health and Safety Report as an electronic newsletter delivered to Canadians via the internet	$1,178	On going new ongoing New ongoing ongoing
Application of Occupational Health and Safety Information to Improve Workplace Practices	• Increase workplace effectiveness through provision of a health and safety management systems product • Provide unbiased high quality OHS information • Improve application in workplaces through promotion of healthy workplace concepts	$1,178	On going

	• Foster collaboration and exchanges in ideas through national dialogues, forums and conferences to increase applications in workplace and improve practices • Collaborate with the education sector, youth groups, and partners to expand and improve teaching health and safety in the school system		
Partial Recovery of Costs from User Fees	• Sale of products and services that meet the objective of improving health and safety in the workplace • Increase revenues in new product lines • Customize products to provide added value for clients and increase knowledge for workers	$1,179	On going On going new

2.5 Easy Access to Occupational Health and Safety Information and Service

Plans and Priorities

To provide a wide range of products and services to meet the needs of Canadians -Notional planned spending for 2008-9 - $ 1,178

The Inquiries and Client Service is the national resource centre that provides free and confidential access to occupational health and safety (OH&S) information, in English or and in French to the Canadian working population. Specialists in workplace health and safety resources are available to assist Canadians with their questions via a telephone service, e-mail or fax. They also assist with supporting products, providing information and assistance in selecting workplace health and safety products. In addition, we develop and provide *OSH Answers*, available as a bilingual web based information service that covers over 600 topics in occupational health and safety. The health and safety information is presented in a question-and-answer format and answers more than 3,500 questions.

CCOHS also offers extensive information on its website and through various products and services. Service is also provided in selection of products, technical support and general information. The ongoing needs of Canadians are monitored to facilitate development of appropriate information resources.

The goals for the upcoming year are:

- Expand information available through *OSH Answers* by providing additional content delivered from the Internet
- Continue to review citizen satisfaction through ongoing performance measurement

surveys to improve customer service and information content.

- Enhance the CCOHS website usability through improvements, organization of information for various occupations, enhancing content and searchability
- Increase awareness of the Inquiries and Client Services to Canadians and key stakeholders.
- Identify new information needs and develop products such as health and safety guides, web portals, and forums in response to Canadians' needs
- Ongoing development and refinement of existing OHS products and services to ensure the content is current and relevant

Rationale

These services are delivered in various methods to ensure that Canadians have access in their preferred method of service and to efficiently provide services coast to coast from one location.

The key partners for the delivery of the person-to-person Inquiries services are the provincial and territorial governments who contribute financially to the operation of this service and through their participation on the CCOHS Council of Governors. Other partners include various international organizations that share their information with CCOHS.

Monitoring

These services are monitored through reviews of website statistics, service impact statistical reports, direct client feedback and user satisfaction surveys. Periodic evaluations are also conducted to obtain performance measurement information and secure detailed information from key informant interviews.

Resources

Forecast Spending 2007-2008 *in thousands*		Planned Spending 2008-2009 *in thousands*		Planned Spending 2009-2010 *in thousands*		Planned Spending 2010-2011 *in thousands*	
$	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE
1,235	22	1,178	22	1,178	22	1,178	22

CCOHS supports the goal for a healthy Canada through promotion of health of Canadians by providing information to help them participate in reducing occupational diseases and workplace injuries. CCOHS also promotes Healthy Workplaces to improve overall health. Through CCOHS' work on prevention initiatives, Canadians are provided with more unbiased information to assist them in preventing occupational diseases and workplace injuries. CCOHS focuses on promoting a culture of prevention, as it is the most effective long-term means to keep Canadians' workplaces healthy, safe and productive.

2.6 Application of Occupational Health and Safety Information to Improve Workplace Practices

- Application of Occupational Health and Safety Information to improve Workplace Practices - Notional planned spending for 2008-9- $1,178

Plans and Priorities

The application of occupational health and safety information in the workplace is important to achieve reductions in injuries and illnesses and improve workplace productivity. Providing information that can be used to reduce illness and injuries in the workplace is a key requirement.

- Produce new health and safety guides relating to current needs in occupational health and safety and update existing guides
- Expand the number of e-learning courses delivered and increase the number of learners using these courses
- Develop partnerships for e-learning development and provide customized content
- Improve the availability of information through enhancements to the CCOHS website and improve the searchability of the website content
- Develop and provide additional needed resources on chemical health and safety
- Provide and make publicly accessible more workplace health and wellness information and engage partnerships with health and wellness organizations
- Foster collaboration and exchanges in ideas through national dialogues, forums and conferences to increase the application of OHS information in the workplace and improve prevention practices
- Collaborate with the stakeholders, international organizations on various health and safety issues

Rationale

The rationale for CCOHS' development of products and services is to promote improvements, both today and in the future, in Canadian workplaces for more effective occupational health and safety programs and higher quality OHS systems to reduce the number of illnesses and injuries and improve workplace capabilities in prevention.

Information provided in different methods for Canadians is essential to provide equal access to CCOHS' services. Providing practical information that can be directly applied in the workplace is essential to achieving our goals. Key partners for delivering services can be found http://www.ccohs.ca/ccohs/partner.html.

Monitoring

The outcomes from this program are measured through analysis of a variety of metrics, data and activities including website statistics, distribution of publications, copyright applications, and evaluative information on the sharing of information and use of information in the

workplace. Client surveys and focus groups are also conducted to obtain user feedback on the accessibility and usability of products and services. The latest reports can be reviewed at http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html.

Resources

Forecast Spending 2007-2008 *in thousands*		Planned Spending 2008-2009 *in thousands*		Planned Spending 2009-2010 *in thousands*		Planned Spending 2010-2011 *in thousands*	
$	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE
1,235	23	1,178	28	1,178	28	1,178	28

These services directly contribute to improving Canada's social foundations by improving the overall health of Canadians with health information to help reduce workplace injuries and illness.

2.7 Increase Awareness and Understanding of Occupational Health and Information Issues in the Work Place

Plans and Priorities

Increased awareness and understanding of Occupational Health and Information issues in the Work Place -Notional planned spending in 2008-9 - $1,178

- Promoting healthy workplaces and OSH information through internet, training, conferences, presentations and the Bringing Health to Work Web Portal
- Enhancement of website presentation and its searchability
- Provide additional key resources on chemical health and safety
- Increase content through partnerships
- Provide Health and Safety Report as an electronic newsletter delivered to Canadians via the internet
- Promote the importance of health and safety in the workplace nation wide
- Host webinars (on-line broadcasts) to increase the reach of various presentations
- Participate in collaborative projects with different levels of government and other organizations throughout the year.

Rationale

Recognizing the importance of occupational health and safety is the first step in identifying problems and working towards solutions that ultimately lead to reduced injuries and illness.

Monitoring

The measurement of success is the distribution of information and the wide reach and use of these services. This can be measured through distribution statistics, participation in presentations, courses and special events, awareness campaigns and website statistics.

Resources

Forecast Spending 2007-2008 *in thousands*		Planned Spending 2008-2009 *in thousands*		Planned Spending 2009-2010 *in thousands*		Planned Spending 2010-2011 *in thousands*	
$	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE
1,235	23	1,178	24	1,178	24	1,178	24

2.8 Partial Recovery of Costs from User Fees

Partial recovery of costs from the sale of products and services that meet the objective of improving health and safety - Notional planned spending 2008-9 - $1,179

Rationale

CCOHS' receives 50% of its budget through appropriations. The remaining 50% must be funded through the sale of products and services. The extent of programming is dependent upon the ability to generate the necessary revenues.

Monitoring

The success of this program is measured through the revenues generated from sales and the ability to meet operating expenses. Sales of products and services relates specifically to occupational health and safety to improve workplace health.

Resources

Forecast Spending 2007-2008 *in thousands*		Planned Spending 2008-2009 *in thousands*		Planned Spending 2009-2010 *in thousands*		Planned Spending 2010-2011 *in thousands*	
$	FTE	$	FTE	$	FTE	$	FTE
1,236	22	1,179	22	1,179	22	1,179	22

Section III: Supplementary Information

Table 1: Departmental links to the Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome:					
	Expected Results	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008–09	2009–10	2010–11	
Occupational health and safety information development, delivery services and tripartite collaboration	See chart-Section 1	4,713	4,713	4,713	Healthy Canadians

Table 2: Services Received Without Charge

($ thousands)

($ thousands)	CCOHS
Gross Planned Spending	9,013
Plus:	
Services Received without Charge	
Accommodation provided by PWGSC	713
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Skills Development Canada	1
Salary and associated costs of audit services provided by the Office of the Auditor General	42
Contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	419
Salary and associated costs of legal services provided by Justice Canada	-
	1,175
Total Cost of Program	10,188
Less:	
Revenue Credited to the Vote	4,300
Revenue Credited to the CRF	-
Net Cost of Program	5,888

Table 3: Source of Respendable Revenue

($thousands)	Forecast Revenue 2007-8	**Planned Revenue 2008-9**	Planned Revenue 2009-10	Planned Revenue 2010-11
Occupational health and safety information development, delivery services and tripartite collaboration	4,300	4,300	4,300	4,300
Total Credited to the Vote	4,300	4,300	4,300	4,300

Section IV. Other Items of Interest

Annex 1: Listing of Statutes and Regulations

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act ..... (R.S. 1985, c. C-13)

Annex 2: Publications

The following reports are available at: http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html

Canadian Centre for Occupational Health and Safety Annual Reports
Departmental Performance Reports
Program Evaluation and Cost Recovery Study: Assessing the Canadian Centre for Occupational Health and Safety. 2001
Canadian Centre for Occupational Health and Safety – Modern Management Practices Assessment
Canadian Centre for Occupational Health and Safety – Modern Comptrollership Action Plan
Customer Satisfaction Research Report, 2004
CCOHS 2005 Program Evaluation and Performance Measurement Study

Annex 3: Government-wide and Horizontal Initiatives

Modern Comptrollership

CCOHS strongly supports the integration of comptrollership modernization principles in our implementation of Modern Comptrollership http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_e.asp . The capacity assessment and action plan were completed in 2002. The capacity assessment has been conducted to establish baselines against which progress can be measured and determines areas requiring attention. The details of these plans can be found at: http://www.ccohs.ca/ccohs/reports.html.

Government On-Line

Government On-Line (GOL) http://www.cio-dpi.gc.ca/gol-ged/index_e.asp is the federal government's multi-year project to provide Canadians with electronic Internet access to federal information and services 24 hours a day, 7 days a week. The program's goals are to improve service delivery to Canadians, to increase citizens' participation in government, to make the government more transparent and responsive to Canadians, and to spur Canada's participation in the global e-commerce market place.

CCOHS has been proactive in the development of its Internet presence to deliver its programs and services on line for many years. Our website at www.ccohs.ca allows for instant access to information and e-mail access to services. Products and services can also be obtained on line through our e-commerce site. The CCOHS Internet site has extensive information available to a broad range of users and acts as a portal to several collaborative websites that makes information from all Canadian jurisdictions and many international resources instantly

available to Canadians. The common look and feel guidelines have also been implemented http://www.cio-dpi.gc.ca/clf-upe/index_e.asp for CCOHS' website.

Annex 4: Strategic Priorities

Our Mission

Our mission is to be the Canadian Centre of excellence for work-related injury and illness prevention initiatives and occupational health and safety information.

Governance

CCOHS is governed and directed by a tripartite Council of Governors comprised of members from labour, business and government leaders representing their respective constituents across Canada. The Council meets three times a year to review policy and monitor the progress of CCOHS.

In January 1997, the Council adopted the following set of guiding principles for the Centre's future, which have been supported by federal, provincial and territorial Ministers responsible for occupational health and safety:

Guiding Principles

The *Canadian Centre for Occupational Health and Safety Act* allows the Centre to undertake a broad range of activities "to promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment".

The Council of Governors intends these principles to guide the Centre for the short to mid term and to allow for continued growth in cost-recovery.

1. The Council reconfirms its support and commitment to the CCOHS and the valuable role the Centre provides to Canada's workers and employers. Further, the Council recognizes the importance of its tripartite nature in governing the Centre.

   The Centre is to continue to serve as a source of excellence for unbiased technical information and expertise to support labour, employers, and governments in maintaining safe and healthy workplaces.

   The Centre is to continue to provide critical analysis and interpretation of occupational safety and health information.

   Further, the three caucuses recognize the critical importance of maintaining a free inquiry service to support the right of working Canadians to a healthy and safe working environment.

2. The Council and the Centre shall communicate to respective Ministers regarding the excellence and role of the Centre in order to obtain broad

public policy support and guidance.

3. The Council recognizes the high standard and non-partisan nature of the Centre's undertakings. It recommends the Centre continue in its consulting and research efforts, while meeting the test of fairness in a competitive world. Joint funding of projects that target key areas of information needs should be a special focus of these efforts.

   The Council urges all governments and other organizations to consider the Centre as a potential source of consulting and research services.

4. The Council urges governmental and non-governmental organizations, including labour and employers, to work in partnership with the Centre to provide public access to the Centre's CD-ROM, Internet and other services.

5. The Council recommends the Centre consider the future possibility of gathering and disseminating occupational health and safety statistical information.

6. The Council recognizes that the Centre has become a national repository for MSDS, and efforts to encourage companies to continue to supply data sheets to the Centre will continue, where practicable and feasible.

7. The Council recommends that health and safety materials are available in the form most useful to the user, including hard copy.

8. The Council encourages the development of partnerships, tailored to specific jurisdictions that enhance the visibility and distribution of CCOHS information. This could also include co-operation between various government inquiry services.

9. The Council recommends that jurisdictions and others systematically provide all technical, research, guidelines, codes of practice, and best practices to the Centre.

CCOHS Council of Governors holds strategic planning meetings approximately every three years to focus on the future direction of CCOHS. In its latest session in 2005, the Council reaffirmed the above guiding principles. They also agreed to focus on the following priorities:

- keep focused on "serving as a national center for information related to occupational health and safety". Continue to offer valued and needed information.
- Keep offering our core products and services. This includes continuing to improve products and services so they remain useful and relevant for Canadian workplaces and workers.
- Become the national center for statistics on occupational health and safety.
- Continue to promote health and safety in the workplace in Canada, including the physical and mental health of working people.

3. Le Conseil reconnaît la grande qualité et la nature impartiale des activités du CCHST. Il recommande que le CCHST poursuive ses efforts de consultation et de recherche, tout en relevant le défi de l'impartialité dans un monde compétitif. Le financement conjoint de projets qui ciblent les domaines clés en matière de besoins d'information devrait faire l'objet d'efforts spéciaux de la part du CCHST.

   Le Conseil recommande vivement à tous les gouvernements et aux autres organisations d'envisager le CCHST comme une source possible de services de consultation et de recherche.

4. Le Conseil recommande vivement aux organisations gouvernementales et non gouvernementales, notamment les organisations syndicales et patronales, de collaborer avec le CCHST en vue de permettre l'accès public aux CD-ROM, au site Web et aux autres services du CCHST.

5. Le Conseil recommande au CCHST d'envisager la possibilité de recueillir et de diffuser des renseignements statistiques sur la santé et la sécurité au travail.

6. Le Conseil reconnaît que le CCHST est devenu un répertoire national pour les fiches signalétiques (FTSS), et qu'il doit poursuivre ses efforts en vue d'encourager les entreprises à lui soumettre leurs fiches signalétiques dans la mesure du possible.

7. Le Conseil recommande que le matériel sur la santé et la sécurité au travail soit disponible sous la forme la plus pratique qui soit pour l'utilisateur, y compris sous forme de document papier.

8. Le Conseil encourage le CCHST à établir des partenariats adaptés aux entités qui en feront partie afin de promouvoir la visibilité et la diffusion de l'information du CCHST. Ces partenariats pourraient prendre la forme d'une coopération entre les divers services de renseignements des gouvernements.

9. Le Conseil recommande que les gouvernements et autres entités fournissent systématiquement au CCHST tous les renseignements suivants : informations techniques, recherches, directives, codes de pratique et pratiques exemplaires.

Le Conseil des gouverneurs du CCHST organise des réunions de planification stratégique une fois tous les trois ans environ pour décider des orientations futures du Centre. Au cours de la dernière réunion, en 2005, les membres du Conseil ont établi les priorités suivantes :

- Continuer de « servir de centre national de renseignements au sujet de la santé et de la sécurité au travail ». Continuer d'offrir de l'information utile et nécessaire.

- Continuer d'offrir nos principaux produits et services. Cela suppose leur amélioration continue, de façon qu'ils soient toujours utiles et pertinents pour les milieux de travail et les travailleurs canadiens.

- Devenir un centre national de statistiques sur la santé et la sécurité au travail.

- Continuer de promouvoir la santé et la sécurité au travail au Canada, notamment la santé physique et mentale des travailleurs.

provenant de sources tant canadiennes qu'internationales. Le CCHST a aussi appliqué les lignes directrices sur la normalisation des sites Internet (http://www.cio-dpi.gc.ca/clf-upe/index_f.asp) à son site.

Annexe 4 : Priorités stratégiques

Notre Mission

Notre mission consiste à servir de centre d'excellence pour le Canada en matière d'initiatives de prévention des maladies et des blessures liées au travail et de diffusion d'information sur la santé et la sécurité au travail.

Gouvernance

Le CCHST est régi et dirigé par un Conseil des gouverneurs tripartite. Ce dernier est composé de représentants des travailleurs, des employeurs et des ordres de gouvernement qui parlent au nom de leur électorat respectif au Canada. Le Conseil se réunit trois fois par année pour examiner les politiques et évaluer les travaux du CCHST.

En janvier 1997, le Conseil a formulé les principes directeurs suivants pour l'avenir du CCHST, lesquels ont reçu l'appui des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la santé et de la sécurité au travail :

Principes directeurs

La *Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail* autorise le CCHST à entreprendre une large gamme d'activités afin de « promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire ».

Le Conseil des gouverneurs veut que ces principes directeurs servent de guide au CCHST à court et à moyen terme et qu'ils lui permettent d'avancer sur la voie du recouvrement des coûts.

1. Le Conseil réaffirme l'engagement qu'il a pris d'appuyer le CCHST et le rôle utile que celui-ci joue auprès des travailleurs et des employeurs canadiens. Par ailleurs, le Conseil reconnaît l'importance de sa structure tripartite pour la régie du CCHST.

   Le CCHST doit continuer à représenter une excellente source impartiale de renseignements techniques et d'expertise sur laquelle les travailleurs, les employeurs et les gouvernements peuvent s'appuyer pour assurer la santé et la sécurité en milieu de travail.

   Le CCHST doit continuer à fournir une analyse et une interprétation critiques de l'information relative à la santé et à la sécurité au travail.

   De plus, les trois groupes qui composent le Conseil reconnaissent l'importance cruciale de maintenir la gratuité du Service des demandes de renseignements afin de maintenir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire.

2. Le Conseil et le CCHST devront faire valoir aux ministres responsables la qualité et l'importance du rôle que joue le CCHST afin d'obtenir un large soutien au niveau des politiques et des directives gouvernementales.

Partie IV : Autres points d'intérêt

Annexe 1 : Liste des lois et des règlements

Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail..... (L.R.C. 1985, c. C-13)

Annexe 2 : Publications

Les rapports suivants sont disponibles à : http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html

Rapports annuels du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
Rapports ministériels sur le rendement
Étude sur l'évaluation du programme et le recouvrement des coûts : évaluation du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail 2001
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail - Évaluation des méthodes de gestion moderne
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail - Plan d'action de modernisation de la fonction de contrôleur
Rapport du sondage sur la satisfaction des clients, 2004
Étude sur l'évaluation du programme et la mesure du rendement de 2005 du CCHST

Annexe 3 : Initiatives horizontales à l'échelle du gouvernement

Fonction de contrôleur moderne

Le CCHST appuie fortement l'adoption des principes de modernisation de la fonction de contrôleur moderne (http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp). L'évaluation des capacités et la préparation du plan d'action ont été effectuées en 2002. L'évaluation des capacités avait pour objet de découvrir à partir de quel point les progrès devaient être mesurés et de décider quels aspects devaient faire l'objet de notre attention. Les détails sur ces plans se trouvent à http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html.

Gouvernement en direct

Gouvernement en direct (GED) http://www.tbs-sct.gc.ca/clf-nsi/index_f.asp est un projet du gouvernement fédéral échelonné sur plusieurs années qui a pour objet de permettre aux Canadiens d'avoir accès à ses services et à son information par Internet, 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Les objectifs du programme sont les suivants : améliorer la prestation des services aux Canadiens, faire davantage participer les citoyens au gouvernement, rendre le gouvernement plus transparent et plus sensible aux besoins des Canadiens et encourager la participation du Canada au commerce électronique à l'échelle du marché mondial.

Le CCHST s'emploie activement depuis des années à offrir ses programmes et ses services par Internet. Son site Web à http://www.CCHST.ca donne un accès immédiat à l'information et aux services par courriel. Il est aussi possible de commander ses produits et ses services par le truchement de son site de commerce électronique. Le site Internet du CCHST offre une vaste gamme de renseignements à tout un éventail d'utilisateurs. Comme il sert de porte d'entrée à des sites Web collaborateurs, il met instantanément à la disposition des utilisateurs l'information

Tableau 2 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)	**CCHST**
Dépenses brutes prévues	9 013
Plus :	
Services reçus sans frais	
Locaux fournis par TPSGC	713
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Ressources humaines et développement des compétences Canada	1
Rémunération et frais connexes pour les services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	42
Contributions pour la part de l'employeur des prestations d'assurance des employés et des dépenses payées par le SCT	419
Rémunération et frais connexes pour les services juridiques fournis par le ministère de la Justice	-
	1 175
Coût total du programme	10 188
Moins :	
Recettes portées au crédit	4 300
Recettes portées au Trésor	-
Coût net du programme	5 888

Tableau 3 : Source de revenus disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des revenus 2007-2008	**Revenus prévus 2008-2009**	Revenus prévus 2009-2010	Revenus prévus 2010-2011
Élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, services de prestation et collaboration tripartite	4 300	4 300	4 300	4 300
Total porté au crédit	4 300	4 300	4 300	4 300

Partie III : Information supplémentaire

Tableau 1 : Liens du Ministère aux résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique					
	Résultats attendus	Dépenses prévues			Harmonisation avec les secteurs de résultat du gouvernement du Canada
		2008–2009	2009–2010	2010–2011	
Élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, services de prestation et collaboration tripartite.	Voir tableau - Partie 1	4 713	4 713	4 713	Les Canadiens en santé

Surveillance

Le succès se mesure par la diffusion de renseignements et par la portée de ces services et l'étendue de leur utilisation. Cela peut être mesuré à l'aide des données statistiques sur la diffusion des renseignements, de la participation aux présentations, aux cours et aux événements spéciaux, de campagnes de sensibilisation et de données statistiques sur l'accès au site Web.

Ressources

Prévisions des dépenses 2007-2008 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2008-2009 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2009-2010 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2010-2011 *en milliers de dollars*	
$	ETP	$	ETP	$	ETP	$	ETP
1 235	23	1 178	24	1 178	24	1 178	24

2.8 Récupération partielle des coûts grâce aux frais d'utilisation

Récupération partielle des coûts grâce à la vente de produits et de services qui respectent l'objectif consistant à améliorer la santé et la sécurité – Dépenses théoriques prévues en 2008-2009 – 1 179 $

Justification

La moitié du budget du CCHST est constituée d'affectations, et l'autre moitié provient de la vente de produits et de services. La portée du programme dépend de la capacité de générer les revenus nécessaires.

Surveillance

Le succès du programme se mesure à l'aide des revenus générés par les ventes et la capacité de respecter les frais d'exploitation. La vente de produits et de services est particulièrement axée sur la santé et la sécurité au travail afin d'améliorer la santé en milieu de travail.

Ressources

Prévisions des dépenses 2007-2008 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2008-2009 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2009-2010 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2010-2011 *en milliers de dollars*	
$	ETP	$	ETP	$	ETP	$	ETP
1 236	22	1 179	22	1 179	22	1 179	22

Ressources

Prévisions des dépenses 2007-2008 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2008-2009 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2009-2010 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2010-2011 *en milliers de dollars*	
$	ETP	$	ETP	$	ETP	$	ETP
1 235	23	1 178	28	1 178	28	1 178	28

Ces services contribuent directement à rehausser les assises sociales du Canada en améliorant la santé globale des Canadiens grâce à la diffusion d'information sur la santé susceptible de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles.

2.7 Meilleures connaissance et compréhension des questions liées à la santé et à la sécurité en milieu de travail

Plans et priorités

Meilleures connaissance et compréhension des questions liées à la santé et à la sécurité en milieu de travail – Dépenses théoriques prévues en 2008-2009 – 1 178 $

- Promouvoir un milieu de travail sain et la diffusion d'information en matière de santé et de sécurité au travail au moyen d'Internet, de la formation, de conférences, de présentations et du portail Web Pour un milieu de travail sain
- Améliorer la présentation du site Web et y rendre la recherche plus facile
- Offrir d'autres sources clés sur les mesures de santé et de sécurité liées aux produits chimiques
- Augmenter le contenu par la création de partenariats
- Présenter aux Canadiens le Rapport sur la santé et la sécurité sous forme de bulletin électronique dans Internet
- Promouvoir l'importance de la santé et de la sécurité en milieu de travail à l'échelle nationale
- Tenir des webinaires (séminaires en ligne) pour accroître la portée de diverses présentations
- Participer à des projets en collaboration avec divers ordres de gouvernement et d'autres organismes au cours de l'exercice

Justification

Reconnaître l'importance de la santé et de la sécurité en milieu de travail est la première étape pour cerner les problèmes et trouver des solutions pour réduire les blessures et les maladies.

Plans et priorités

L'application des renseignements en matière de santé et de sécurité au travail joue un rôle important dans la prévention de blessures et de maladies et l'amélioration de la productivité en milieu de travail. Il est donc important de fournir de l'information visant la réduction du nombre de tels incidents en milieu de travail.

- Produire de nouveaux guides portant sur les besoins actuels en matière de santé et de sécurité au travail et mettre à jour les guides existants
- Augmenter le nombre de cours offerts en ligne et accroître le nombre de participants à ces cours
- Bâtir des partenariats pour l'élaboration des cours en ligne et offrir un contenu personnalisé pour ces cours
- Rendre l'information plus accessible : améliorer le site Web du CCHST et faciliter la recherche dans son contenu
- Élaborer et fournir des ressources supplémentaires sur les mesures de santé et de sécurité liées aux produits chimiques
- Offrir au public davantage d'information sur la santé et le mieux-être au travail et créer des partenariats avec des organismes œuvrant dans le secteur de la santé et du mieux-être
- Encourager la collaboration et les échanges d'idées par le dialogue, les forums et les conférences afin d'accroître l'application de l'information sur la SST en milieu de travail et d'améliorer les pratiques de prévention
- Collaborer avec les intervenants et les organismes internationaux sur diverses questions de santé et de sécurité

Justification

Le CCHST offre des produits et des services pour la raison suivante : promouvoir les améliorations, tant aujourd'hui qu'à l'avenir, dans les milieux de travail canadiens, préconiser des programmes de santé et de sécurité au travail plus efficaces et des systèmes de SST de meilleure qualité, ce qui permettra de réduire le nombre de maladies et de blessures et d'augmenter les capacités de prévention dans les lieux de travail.

L'information est fournie par l'entremise de différents moyens afin de donner aux Canadiens un accès équitable aux services du CCHST. Le fait de fournir des renseignements pertinents qui peuvent s'appliquer directement en milieu de travail est essentiel pour réaliser nos objectifs. Pour connaître les principaux partenaires qui offrent ces services, veuillez consulter le site suivant : http://www.cchst.ca/ccohs/partner.html.

Surveillance

Les résultats du programme sont mesurés à l'aide de l'analyse de données, d'activités et de facteurs divers, dont des statistiques sur le site Web, la distribution de publications, le nombre de demandes de droit d'auteur et l'évaluation de l'échange d'information et de son utilisation au travail. Les sondages et les groupes de réflexion servent aussi à savoir de l'utilisateur si les produits et services sont faciles d'accès et d'emploi. Les derniers rapports se trouvent à : http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html.

guides santé et sécurité, des portails Web et des forums pour répondre à ces besoins
- Peaufiner et améliorer de façon continue les produits et les services actuels en matière de santé et de sécurité au travail pour s'assurer que le contenu est à jour et pertinent.

Justification

Ces services sont fournis par divers moyens pour faire en sorte que les Canadiens puissent les obtenir de la façon qu'ils préfèrent et pour veiller à ce que les services soient livrés de manière efficace d'un océan à l'autre à partir d'un lien central.

Les principaux partenaires pour la prestation du service en personne sont les gouvernements provinciaux et territoriaux qui contribuent au fonctionnement de ce service en versant une subvention financière et en faisant partie du Conseil des gouverneurs du CCHST. Les autres partenaires comprennent divers organismes internationaux qui communiquent leurs renseignements au CCHST.

Surveillance

La surveillance de ces services est effectuée par divers moyens, notamment l'examen des statistiques sur le site Web, les rapports statistiques sur les effets du service, les commentaires directs des clients et les sondages sur la satisfaction des utilisateurs. Des évaluations périodiques et des entrevues de répondants clés sont également menées à cette fin.

Ressources

Prévision des dépenses 2007-2008 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2008-2009 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2009-2010 *en milliers de dollars*		Dépenses prévues 2010-2011 *en milliers de dollars*	
$	ETP	$	ETP	$	ETP	$	ETP
1 235	22	1 178	22	1 178	22	1 178	22

Le CCHST appuie l'objectif d'un Canada en santé : il fait la promotion de la santé auprès des Canadiens en leur fournissant de l'information susceptible de les aider à contribuer à réduire les maladies et blessures professionnelles. Le CCHST fait également la promotion de milieux de travail sains afin d'améliorer la santé globale de la population. Grâce au travail accompli par le CCHST dans des initiatives de prévention, les Canadiens disposent de renseignements plus objectifs leur permettant de prévenir les maladies et les blessures au travail. Le CCHST concentre ses efforts pour valoriser la culture de la prévention, car, à long terme, c'est le moyen le plus efficace de maintenir les milieux de travail canadiens sains, sûrs et productifs.

2.6 Application des renseignements en matière de santé et de sécurité au travail afin d'améliorer les pratiques en milieu de travail

Application des renseignements en matière de santé et de sécurité au travail afin d'améliorer les pratiques en milieu de travail – Dépenses théoriques prévues pour 2008-2009 – 1 178 $

Récupération partielle des coûts grâce aux frais d'utilisation	• Vendre des produits et des services qui respectent l'objectif consistant à améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail • Augmenter les revenus des nouvelles gammes de produits • Personnaliser les produits afin d'offrir une valeur ajoutée aux clients et de sensibiliser davantage les travailleurs	1 179 $	Continu Continu nouveau

2.5 Accès facile aux renseignements et aux services relatifs à la santé et à la sécurité au travail

Plans et priorités

Fournir une vaste gamme de produits et de services pour combler les besoins des Canadiens – Dépenses théoriques prévues pour 2008-2009 – 1 178 $

Le Service des demandes de renseignements et les Services à la clientèle constituent une ressource nationale qui permet aux travailleurs canadiens d'accéder sans frais et de façon confidentielle à de l'information en français et en anglais sur la santé et la sécurité au travail. Des spécialistes en ressources liées à la santé et à la sécurité au travail sont prêts à répondre par téléphone, par courriel ou par télécopieur aux questions des Canadiens. Ils offrent également un service de soutien pour les produits, donnent de l'information et aident à choisir des produits relatifs à la santé et à la sécurité au travail. De plus, nous élaborons et offrons *Réponses SST*, service de renseignements en ligne comptant 600 sujets liés à la santé et à la sécurité en milieu de travail. L'information sur la santé et la sécurité est présentée sous forme de questionnaire répondant à plus de 3 500 questions.

Le CCHST offre également de l'information complète sur son site Web et par le truchement de divers produits et services. Des services tels que le soutien technique et des renseignements généraux sont aussi offerts pour certains produits. Nous suivons de près les besoins permanents des Canadiens afin d'élaborer des ressources d'information qui soient pertinentes.

Les objectifs pour le prochain exercice sont les suivants :

- Augmenter le volume d'information fournie par *Réponses SST* en augmentant le contenu accessible dans Internet
- Continuer d'évaluer la satisfaction de la clientèle à l'aide de sondages réguliers de mesure du rendement afin de déterminer les améliorations à apporter au service à la clientèle et au contenu de l'information
- Améliorer l'usage du site Web du CCHST à l'aide de modifications, de la réorganisation des renseignements sur divers domaines et de l'amélioration du contenu et de la fonction de recherche
- Sensibiliser davantage les Canadiens et les intervenants clés au Service des demandes de renseignements et aux Services à la clientèle
- Déterminer les nouveaux besoins en information et concevoir des produits tels que des

	services appropriés tels que des guides, des portails Web et des forums, pour combler les besoins. • Peaufiner et améliorer de façon continue les produits et les services SST actuels		
Meilleures connaissance et compréhension des questions liées à la santé et à la sécurité en milieu de travail	• Tenir des forums nationaux sur les questions clés • Promouvoir un milieu de travail sain et diffuser de l'information en matière de santé et de sécurité au travail au moyen d'Internet, de cours de formation, de conférences et de présentations • Améliorer la présentation du site Web du CCHST et y rendre la recherche plus facile • Offrir d'autres sources clés sur les mesures de santé et de sécurité liées aux produits chimiques • Augmenter le contenu de l'information en formant des partenariats • Présenter aux Canadiens le Rapport sur la santé et la sécurité sous forme de bulletin électronique dans Internet	1 178 $	Continu nouveau continu nouveau continu continu
Application des renseignements en matière de santé et de sécurité au travail afin d'améliorer les pratiques en milieu de travail	• Augmenter l'efficacité en milieu de travail en fournissant un produit de gestion de la santé et de la sécurité • Offrir de l'information impartiale de grande qualité en matière de santé et de sécurité au travail • Améliorer l'application en milieu de travail par la promotion d'un milieu de travail sain • Encourager la collaboration et les échanges d'idées par le dialogue, les forums et les conférences à l'échelle nationale, afin d'accroître les applications en milieu de travail et d'améliorer les pratiques • Collaborer avec le secteur de l'éducation, les groupes jeunesse et les partenaires afin de développer et d'améliorer l'enseignement en matière de santé et de sécurité au sein du système scolaire	1 178 $	continu

Affaires économiques – Un environnement propre et sain

- Le CCHST offre des renseignements détaillés sur un large éventail de dangers pour la santé, les produits chimiques dangereux et leur impact sur la santé et l'environnement. Le Centre est une source importante d'information sur la santé environnementale pour les organismes de réglementation gouvernementaux, l'industrie chimique, le secteur de la fabrication, les pompiers et les citoyens. Ces produits et services d'information aident les Canadiens à protéger leur milieu de travail et en définitive l'environnement en accroissant leur connaissance des produits chimiques et de leur impact sur l'environnement et les gens.

B. Total des dépenses prévues par résultat stratégique

Le CCHST est un centre national chargé de promouvoir et de diffuser de l'information impartiale sur la santé et la sécurité au travail. Il fournit aux Canadiens une information fiable, détaillée et intelligible à ce sujet, information qui facilite la prise de décisions responsables, favorise l'amélioration de la santé et de la sécurité en milieu de travail, sensibilise les intéressés à la nécessité d'assurer un environnement de travail sain et sécuritaire et forme les assises des programmes d'éducation et de formation en matière de santé et de sécurité au travail.

Le CCHST a une activité de programme d'ensemble, soit l'élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, des services de prestation et la collaboration tripartite. Les politiques et programmes du Ministère visent à atteindre les résultats clés suivants :

Dépenses prévues par résultat stratégique (en milliers de dollars)

Résultats attendus	Priorités	Ressources associées	Type de priorité
Accès plus facile aux renseignements et aux services relatifs à la santé et à la sécurité au travail	• Assurer la satisfaction quant à la facilité d'accès et de recherche d'information en matière de santé et de sécurité au travail à partir du Service des demandes de renseignements, de l'accès Web et d'autres sources • Répondre aux besoins actuels des Canadiens en information en recherchant activement de nouvelles ressources • Augmenter le contenu sur Internet par l'entremise de Réponses SST • Rendre le site Web du CCHST plus facile à utiliser en améliorant sa technologie et sa conception • Cerner les nouveaux besoins ou problèmes à haut risque en matière de SST et élaborer des produits et des	1 178 $	continu

minimum ou de les éliminer, de trouver des solutions aux problèmes et de prendre les mesures correctives nécessaires. Le CCHST continue de prôner les améliorations de la santé au travail dans les secteurs public et privé afin d'améliorer la santé générale des Canadiens. Le présent rapport et notre rapport annuel donnent plus de précisions sur certains projets associés à l'initiative Canadiens en santé.

Le forum public organisé par le CCHST en 2005 sur les maladies professionnelles appuyait cette priorité du gouvernement. http://www.cchst.ca/headlines/text59.html. Notre récent forum « Nouveaux enjeux de santé et de sécurité dans les milieux de travail en constante évolution : un débat canadien » http://www.cchst.ca/events/forum07/ stimulera davantage la sensibilisation aux importants questions liées à la santé et la sécurité au travail. Les forums publics sont planifiés et organisés par le CCHST tous les deux ans.

De plus, le CCHST tient deux portails Internet intitulés « Planification de pandémie » et « Apporter la santé au travail » . L'objectif de ces portails est d'élaborer et de fournir des renseignements, des outils et des ressources et de les rendre accessibles pour aider les employés, les employeurs et les spécialistes à faire de leur milieu de travail un endroit sain et sécuritaire.

Affaires internationales – Un monde sûr et sécuritaire grâce à la coopération internationale

- Le CCHST contribue à accroître la collaboration entre les pays pour promouvoir l'échange d'information et de connaissances en ce qui a trait aux programmes relatifs à la santé et à la sécurité dans le but de réduire les blessures et les maladies et d'améliorer les conditions de travail. Le CCHST participe à la promotion et au parrainage des initiatives en matière de santé et sécurité en collaboration avec des organismes mondiaux tels que l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les Centres collaborateurs sur l'hygiène au travail, l'Organisation internationale du travail, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Organisation des États américains (OEA) ou l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. Des renseignements supplémentaires sur ces diverses collaborations se trouvent dans notre rapport annuel à : http://www.cchst.ca/ccohs/reports.html.

- Le CCHST favorise la présence de collectivités sécuritaires en fournissant des ressources d'information et divers programmes et en faisant la promotion de la santé et de la sécurité au travail à l'échelle du Canada.

placent le CCHST dans un désavantage concurrentiel qui l'empêche de fonctionner comme un organisme à recouvrement de coûts efficace. De plus, le CCHST ne peut pas reporter des fonds, ce qui rend difficile la planification pluriannuelle et la conception de produits.

Les produits du CCHST étant des produits d'information, il y a des frais fixes associés à l'élaboration et au maintien à jour des bases de données. Il est nécessaire de continuellement mettre à niveau l'infrastructure (le matériel et les logiciels) et le contenu de ces bases en vue de fournir avec efficacité une information complète aux Canadiens. De plus, il faut que les produits d'information du CCHST demeurent actuels et objectifs afin d'être utiles et crédibles. Le maintien à jour de produits d'information, tâche à haute intensité de main-d'œuvre, nécessite le concours d'un grand nombre de professionnels qui comptent sur les technologies de pointe pour faire leur travail.

La disponibilité d'information gratuite sur Internet réduit également la capacité du CCHST de vendre ses produits d'information. Le CCHST doit se démarquer en tant que source fiable d'information impartiale et crédible. L'organisme a relevé ces défis en élaborant de nouveaux produits et services qui visent à répondre aux besoins en constante évolution des Canadiens.

Le soutien des intervenants est également essentiel au succès continu du CCHST. Par conséquent, les changements dans les priorités des autres ordres de gouvernement et des autres organismes pourraient se répercuter directement sur le CCHST.

Compte tenu du vieillissement de nos effectifs, la planification de la relève nous préoccupe grandement. Plusieurs membres de nos effectifs devraient prendre leur retraite au cours des prochaines années. La création de groupes de travail contribuera au perfectionnement des compétences et au transfert des connaissances aux membres restants du personnel; elle constitue ainsi le fondement du renforcement des capacités du CCHST.

2.4 Lien avec les résultats du gouvernement du Canada

Le CCHST contribue à réaliser les priorités du gouvernement par les moyens suivants :

Affaires sociales – Des Canadiens en santé

- Les maladies et les troubles professionnels ainsi que les décès au travail sont des risques sérieux auxquels sont confrontés les Canadiens. « Ces résultats sont un rappel que, malgré des progrès récents, un bon nombre de travailleurs subissent encore des blessures et que le risque n'est pas réparti uniformément dans la population active. »[1] Plus d'un demi-million de travailleurs canadiens se sont blessés au travail en 2003. Le gouvernement prévoit renforcer les assises sociales en améliorant la santé globale des Canadiens, en commençant par la promotion de la santé pour réduire le nombre de maladies évitables. Une des stratégies les plus efficaces de lutte contre les maladies est la prévention. Le rôle principal du CCHST est de renforcer la capacité du Canada d'améliorer la prévention des maladies liées au travail en fournissant de l'information et des connaissances qui permettront aux Canadiens de déterminer les dangers et les risques en milieu de travail, de les réduire au

[1] Kathryn Wilkins et Susan G. Mackenzie, « Les blessures au travail » *Rapports sur la santé*, vol. 18 n° 3, août 2007, Statistique Canada, catalogue 82-003

de remporter du succès et profitent à un plus grand nombre de travailleurs.

Travaux SST est un nouveau service de gestion de la santé et de la sécurité au travail offert par le CCHST. Il s'agit d'un système adaptable aux besoins précis en santé et en sécurité au travail des entreprises canadiennes. Cet outil aidera les organisations à maintenir à jour et à améliorer leurs programmes de santé et de sécurité au travail, et à comprendre et à observer les exigences des normes nationales de santé et de sécurité au travail telles que OHSAS (Occupational and Safety Assessment Series) 18001 et CSA (Canadian Standards Association) Z1000.

Le CCHST met en place un site de cybercommerce amélioré afin d'accroître les ventes de produits et de services de santé et de sécurité au travail.

Les initiatives de gestion interne comprennent l'amélioration continue de la gestion du rendement dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle interne. La mise en place de cette nouvelle structure permettra d'améliorer davantage nos produits et services afin de mieux répondre aux besoins des intervenants. Le CCHST continue de travailler à réaliser les priorités en matière de gestion, notamment la planification de la relève, l'amélioration de la gestion du risque et la mise au point définitive des mesures et pratiques de sécurité pour les technologies de gestion de l'information.

2.3 Risques et défis

Le plus grand défi que doit affronter le CCHST est de maintenir les revenus à un niveau suffisant pour financer 50 % de son budget de fonctionnement. Au cours des dernières années, l'organisme a connu une diminution marquante de la vente de ses produits et services, sa source de revenus traditionnelle. Compte tenu de cette tendance, il est devenu évident que le CCHST ne serait pas financièrement viable sans un revenu de remplacement. Il a donc été nécessaire d'élaborer de nouveaux produits et services pour compenser la perte de revenus. Ce n'est pas une mince tâche de générer des recettes de 4,3 millions de dollars en raison de nos ressources humaines limitées, de l'absence d'un fonds de roulement et des frais administratifs supplémentaires associés au fonctionnement d'un organisme gouvernemental.

De plus, le CCHST est assujetti à l'évolution du marché, notamment la fluctuation du taux de change, les changements technologiques, le cycle de vie des produits et l'accès à de l'information gratuite dans Internet. À cause de ces facteurs, il est difficile de remplacer le manque à gagner. Le délai entre l'élaboration d'un nouveau produit, son lancement et finalement sa mise en marché pose problème, car il ne coïncide en général pas avec la fin de l'exercice; par ailleurs, ces initiatives ne présentent aucune occasion de financement.

Il est difficile pour un organisme gouvernemental de générer des revenus tout en devant se conformer à des politiques administratives. Étant un organisme visé par l'annexe II, le CCHST assume des responsabilités administratives qui ne sont pas propices à la production de revenus. Citons, à titre d'exemple, le plafond financier en matière de publicité, les embargos sur la publicité en raison de changements stratégiques et le manque de financement pour la conception et la promotion de nouveaux produits. En outre, le CCHST ne dispose pas de fonds de roulement nécessaire pour financer les comptes débiteurs ou les stocks portés à son bilan. Ces restrictions

2.1 Intervenants et partenaires clés

Le CCHST est dirigé par un conseil tripartite représentant les gouvernements (fédéral, provinciaux et territoriaux), le patronat et les syndicats. Ce conseil des gouverneurs contribue à la prestation d'un service crédible et complet lié à la santé et à la sécurité au travail et veille à l'impartialité de l'information diffusée par le CCHST. Nos intervenants clés participent directement à la gouvernance et à la planification stratégique de l'organisme. Ils participent également à l'examen de programmes et de services afin de garantir l'impartialité de nos renseignements. Notre service de demandes de renseignements est aussi financé par des contributions provenant des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Le CCHST participe également à de nombreuses ententes de collaboration avec des organismes de santé et de sécurité au Canada et à l'étranger : l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Réseau canadien de la santé, la Semaine nord-américaine de la sécurité et de la santé au travail (SNASSI), l'Organisation internationale du travail (OIT), Amélioration de la santé et de la sécurité au travail dans l'industrie brésilienne et l'Agence canadienne de développement international (ACDI). On peut trouver d'autres renseignements sur nos nombreux partenariats à l'adresse http://www.cchst.ca/ccohs/partner.html et dans notre rapport annuel.

Les projets de collaboration permettent au CCHST de réaliser bon nombre d'objectifs. Ils lui donnent l'occasion d'améliorer son fonds de renseignements, de générer des revenus et de travailler avec des partenaires dans le monde entier. Cette collaboration entre les pays favorise l'échange d'information et de connaissances pour les programmes socio-économiques liés à la santé et à la sécurité au travail afin de réduire les blessures et maladies et d'améliorer les conditions des travailleurs. Elle contribue également à renforcer le rôle du Canada dans le monde.

C'est par un vaste éventail de produits et services que le CCHST remplit son mandat, celui de promouvoir la santé et la sécurité au travail, et encourage l'adoption d'attitudes et de méthodes qui aboutiront à une amélioration de la santé physique et mentale des travailleurs. Ces produits et services sont conçus en collaboration avec des organismes de santé et de sécurité au travail nationaux et internationaux, l'accent étant mis sur la prévention des maladies, des blessures et des décès. Le CCHST est une source fiable d'information sur la santé et la sécurité au travail pour les Canadiens.

2.2 Initiatives majeures

Le système de gestion des fiches signalétiques (FTSS) a été conçu pour compléter l'actuel service de base de données MSDS/FTSS afin d'aider les clients à assurer la conformité de leurs fiches signalétiques. Ce service permet d'appuyer l'objectif consistant à aider les travailleurs à utiliser de manière plus sécuritaire des produits chimiques dangereux. Le service est conçu pour permettre aux utilisateurs de créer et de maintenir à jour une collection personnalisée de fiches signalétiques (FTSS) qu'ils utilisent dans leur milieu de travail. Les collections personnalisées sont mises à jour automatiquement et l'abonné est informé des changements apportés aux FTSS de sa collection.

Parmi les plans de l'exercice 2008-2009, mentionnons l'augmentation du nombre de cours en ligne afin d'étendre la portée des traditionnels cours en salle de classe. Nous prévoyons également offrir d'autres cours en ligne personnalisés. Les programmes d'apprentissage en ligne continuent

Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

A. Milieu opérationnel

Le CCHST est la ressource en santé et en sécurité du Canada qui se consacre à l'amélioration des résultats en santé et en sécurité au travail en fournissant des services de transfert d'information et du savoir, de la formation et de l'enseignement, des outils rentables permettant d'améliorer les résultats en santé et en sécurité, des services de systèmes de gestion appuyant les programmes de santé et de sécurité; en proposant des initiatives de prévention des blessures et des maladies et en promouvant le mieux-être total (santé physique, psychologique et mentale) des travailleurs. L'objectif du Centre est d'offrir une direction commune et de coordonner les renseignements sur la santé et la sécurité au travail. Le CCHST concentre ses efforts pour aider les Canadiens à se servir de la meilleure information disponible qui soit pour mieux prévenir les blessures et maladies liées au travail.

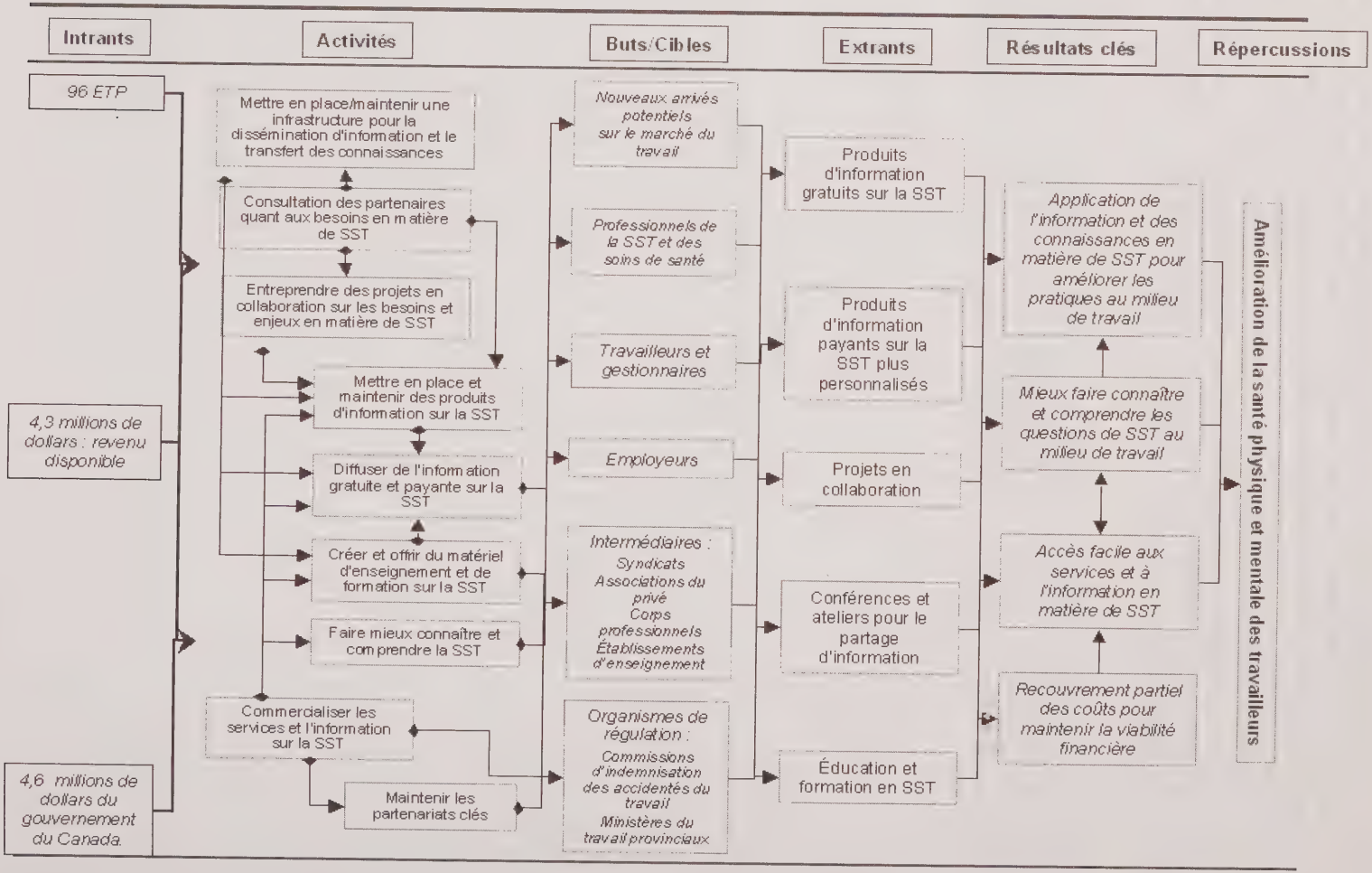
Le CCHST est, aux termes de l'annexe 2 de la *Loi sur la gestion des finances*, un établissement public indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. Son financement provient d'une combinaison de crédits budgétaires, de recouvrement des coûts et de la collaboration avec les provinces. La moitié du budget devrait provenir du recouvrement des coûts grâce à la création, la production et la vente dans le monde entier de services payants et du revenu généré par les services et les produits de santé et de sécurité au travail.

Le CCHST est un chef de file reconnu dans la prestation de programmes, de produits et de services efficaces, qui sont élaborés à partir de son fonds de connaissances, de sa collection d'information en santé et en sécurité et de son application des technologies de gestion de l'information.

Résultats clés

- Accès facile aux renseignements et aux services relatifs à la santé et à la sécurité au travail, notamment en fournissant de l'information aux Canadiens au moyen d'un service de renseignements gratuit qui répond à leurs préoccupations en matière de santé et de sécurité au travail. La satisfaction des clients et les résultats sont évalués chaque année. Cela inclut également la garantie à l'accessibilité de l'information sous divers formats tels que les publications, Internet, CD-Rom, DVD ou au moyen de la formation. Voir http://www.cchst.ca/products/subject.html pour consulter l'information sur les divers produits et services.
- Meilleures connaissance et compréhension des questions liées à la santé et à la sécurité en milieu de travail. Il s'agit, entre autres, de donner des conseils et de la formation et de promouvoir la santé et la sécurité. La compréhension est mesurée au moyen d'évaluations.
- Application des renseignements en matière de santé et de sécurité au travail afin d'améliorer les pratiques en milieu de travail, laquelle est mesurées par la portée de l'information et par l'effet des changements dans le milieu de travail. Cela est démontré au moyen de rapports d'évaluation.
- Récupération partielle des coûts grâce aux frais d'utilisation (ventes de produits et de services), en plus d'offrir un service public. Les résultats sont mesurés au moyen des revenus que les ventes génèrent et en fonction de l'équilibre que le CCHST parvient à établir entre ce besoin de revenus et les besoins du public d'avoir accès à des renseignements gratuits ou peu onéreux.

Annexe 1 Modèle logique du CCHST



La présentation des résultats attendus a été remaniée pour mettre l'accent sur les résultats attendus clés en rapport avec le résultat stratégique. Les programmes du CCHST sont harmonisés pour atteindre ces résultats interdépendants. Le modèle logique présenté à l'annexe 1 montre le lien entre nos programmes et activités et la réalisation des résultats clés. Le modèle révèle l'existence d'une interrelation entre les activités et extrants, d'une part, et les résultats clés, d'autre part. Dans la mesure où le CCHST est un organisme axé sur l'information qui génère également des revenus à partir de ses activités de diffusion d'information, ces interrelations représentent une facette importante qui permet d'utiliser les ressources avec efficacité. La production de recettes provenant du recouvrement des coûts est nécessaire, puisque les affectations ne permettent de financer qu'une partie de nos programmes.

Comme le CCHST a une activité de programme et un résultat stratégique, la présentation des rapports sur le rendement est fondée sur les résultats attendus. Les ressources financières sont allouées à parts égales entre les résultats attendus, en raison de l'interdépendance de ces résultats. Le CCHST est un petit organisme où les ressources et le personnel sont partagés entre divers programmes.

Les changements apportés aux dépenses prévues représentent les fonds provenant des augmentations de salaires. Les coûts des services fournis par d'autres ministères tiennent compte des contributions couvrant la part de l'employeur des prestations d'assurance des employés et des dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

H. Information sommaire

Ressources financières (en milliers de dollars)
(Fonds affectés)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
4 713 $	4 713 $	4 713 $

Ressources humaines

2008-2009	2009-2010	2010-2011
96	96	96

Priorités ministérielles par résultat stratégique

Résultat stratégique : Meilleures conditions de travail et meilleures pratiques en milieu de travail qui permettent d'améliorer la santé, la sécurité et le mieux-être des travailleurs canadiens.

Activité de programme : Élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, service de prestation et collaboration tripartite.

Résultats attendus (utilisation du financement affecté pour ce qui suit :)	Type	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Accès facile aux renseignements et aux services relatifs à la santé et à la sécurité au travail	continu	1 178 $	1 178 $	1 178 $
Application des renseignements en matière de santé et de sécurité au travail afin d'améliorer les pratiques en milieu de travail	continu	1 178 $	1 178 $	1 178 $
Meilleures connaissance et compréhension des questions liées à santé et à la sécurité au travail en milieu de travail	continu	1 178 $	1 178 $	1 178 $
Récupération partielle des coûts à partir des frais d'utilisation (générer d'autres revenus)	continu	1 179 $	1 179 $	1 179 $

intervenants à l'établissement et au maintien de normes élevées et d'initiatives de santé et de sécurité au travail dans le contexte canadien. Le partage de ressources conduit à l'élaboration coordonnée et mutuellement bénéfique de programmes, de produits et de services uniques. Les projets entrepris en collaboration sont habituellement soutenus par une aide financière et non financière de partenaires et d'intervenants et mènent à l'avancement d'initiatives relatives à la santé et à la sécurité.

F. Dépenses votées et législatives du budget des dépenses
(en milliers de dollars)

2008-2009			
Dépense votée ou législative	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	**Budget des dépenses actuel**	Budget des dépenses précédent
25	Dépenses du Programme	**3 682**	**3 560**
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 031**	**1 068**
	Total de l'organisme	**4 713**	**4 628**

L'augmentation découle des augmentations de salaires en raison du changement apporté à la convention collective.

G. Dépenses prévues par le Ministère et équivalents à temps plein

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2007-2008	**Dépenses prévues 2008-2009**	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Dépenses brutes du programme				
Élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, services de prestation et collaboration tripartite	8 928	9 013	9 013	9 013
Moins : Recettes disponibles	4 300	4 300	4 300	4 300
Total du budget des dépenses	**4 628**	**4 713**	**4 713**	**4 713**
Rajustements				
Rémunération	126	-	-	-
Report	187			
Total des rajustements	**313**	**-**	**-**	**-**
Dépenses nettes prévues	**4 941**	**4 713**	**4 713**	**4 713**
Plus : Coût des services fournis par d'autres ministères ou agences	1 175	1175,00	1175,00	1175,00
Coût net du programme	**6 116**	**5 888**	**5 888**	**5 888**
Équivalents à temps plein	90	96	96	96

Le CCHST est un établissement public du gouvernement fédéral régi par un conseil des gouverneurs tripartite indépendant composé de représentants des syndicats, du patronat et des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada. Cette structure permet au CCHST de demeurer bien informé et constitue une source d'information impartiale pour les employeurs, les travailleurs et les gouvernements.

Les services internes ont été réorganisés récemment. Les ressources sont ainsi réaménagées par secteur de service et de programme afin que chaque secteur comporte les spécialistes techniques et en marketing et des experts en la matière nécessaires à la prestation des services et des programmes. Les systèmes garderont l'infrastructure nécessaire pour offrir des produits et soutenir l'élaboration de produits et de services sur le Web. Le Service de demandes de renseignements offre aussi aux Canadiens un service gratuit et direct de première ligne par téléphone, télécopieur, courrier et Internet ainsi qu'un service à la clientèle pour les produits de recouvrement des coûts. Le Service des communications continuera de promouvoir les produits et les services du CCHST, la communication auprès des Canadiens et les activités de commercialisation. L'équipe du contrôleur offre des services aux autres services, soit les finances, le soutien opérationnel, la gestion des locaux et les systèmes informatiques internes. Les Ressources humaines donnent leur appui à tous les autres services.

E. Structure de l'activité de programme

Résultat stratégique : Meilleures conditions de travail et meilleures pratiques en milieu de travail qui permettent d'améliorer la santé, la sécurité et le mieux-être des travailleurs canadiens.

Activité de programme : Élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, services de prestation et collaboration tripartite.

Le but de ce programme est de fournir de l'information gratuite sur la santé et la sécurité au travail pour aider les Canadiens à améliorer la santé et la sécurité sur leur lieu de travail. Les citoyens reçoivent cette information au moyen d'un service personnalisé gratuit et impartial par téléphone, courriel, fax, courrier ou en personne. Ils peuvent aussi accéder indépendamment à une vaste gamme de ressources électroniques ou sur papier conçues pour répondre aux besoins d'information en santé et en sécurité des Canadiens. Ces ressources peuvent comprendre des services et produits à recouvrement des coûts et sont subventionnées en tout ou en partie par divers intervenants.

Par l'élaboration de l'information sur la santé et la sécurité, le CCHST recueille, traite, analyse, évalue, crée et publie des ressources d'information qui font autorité en matière de santé et de sécurité au travail pour le bénéfice de toute la population active du Canada. Cette information est utilisée pour l'éducation et la formation, la recherche, l'élaboration de politiques et de pratiques exemplaires, l'amélioration des programmes de santé et de sécurité, la conformité aux lois et règlements ainsi que pour l'usage personnel. Lorsque le service ou le produit fourni par le CCHST apporte à des bénéficiaires externes identifiables des avantages supérieurs à ceux que reçoit le contribuable moyen, le Centre exige un droit d'utilisation.

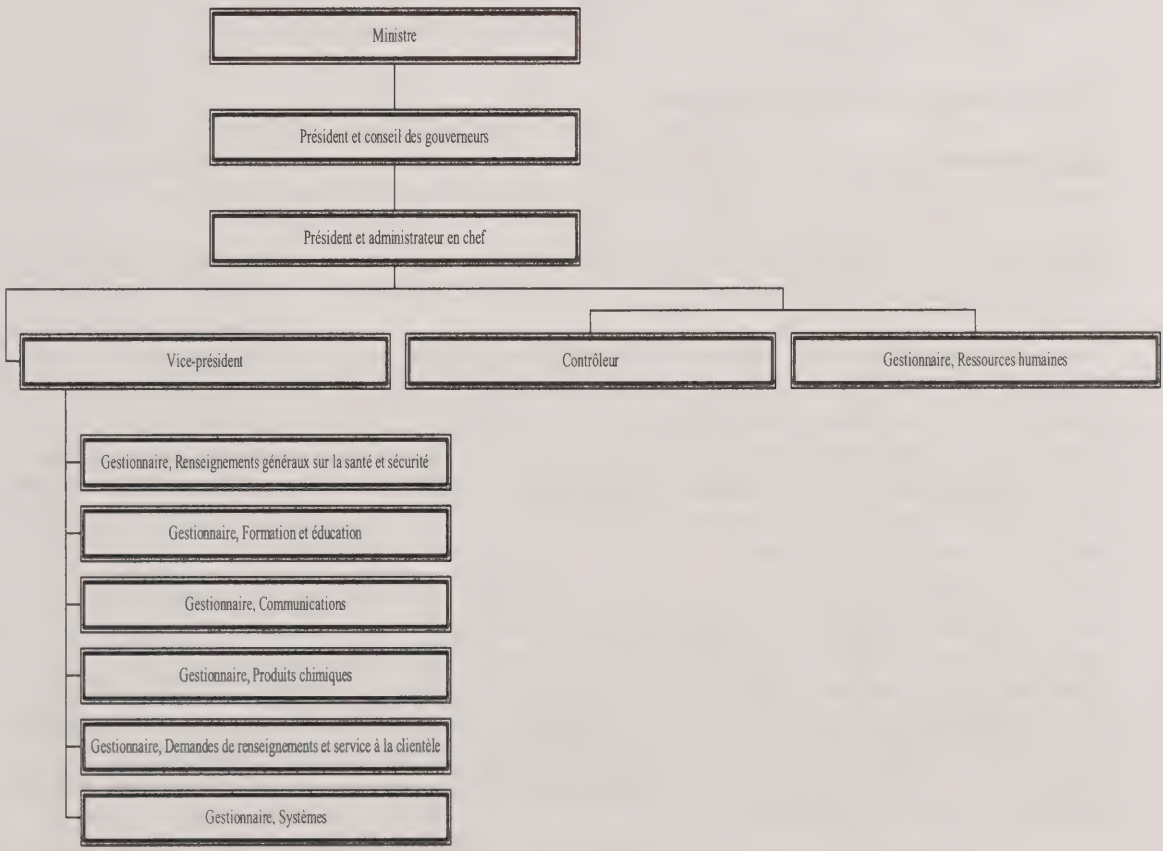
Le CCHST promeut et favorise la consultation et la coopération entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que la participation des syndicats, des employeurs et d'autres

C. Raison d'être

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail a été créé en vertu d'une loi du Parlement en 1978 avec pour mandat de promouvoir la santé et la sécurité en milieu de travail et d'améliorer la santé physique et mentale des travailleurs.

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) est régi par *la Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail* (L.R.C. *1977-1978,* chap. 29), qui a été adoptée à l'unanimité par le Parlement du Canada. Cette loi vise à promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un environnement de travail sain et sécuritaire, par la création d'un institut national (le CCHST) dont la mission est de faire des recherches sur la santé et la sécurité au travail, d'en encourager l'application et de les faire progresser par la collaboration.

D. Information sur l'organisme



B. Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2008-2009 du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor
- Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes du Ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Nom : S. Len Hong
Titre : Président et administrateur en chef

Partie I : Aperçu du Ministère

A. Message du ministre

En tant que ressource nationale en matière de santé et de sécurité au travail du Canada, le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) dispose d'outils uniques lui permettant de mener et d'encourager le virage nécessaire vers une culture de santé et de sécurité mieux intégrée.

En tant que ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009 du Centre.

Le CCHST est la ressource en santé et en sécurité du Canada qui se consacre à l'amélioration des résultats en santé et en sécurité au travail en fournissant des services de transfert d'information et du savoir, de la formation et de l'enseignement, des outils rentables permettant d'améliorer les résultats en santé et en sécurité, des services de systèmes de gestion appuyant les programmes de santé et de sécurité; en proposant des initiatives de prévention des blessures et des maladies et en promouvant le mieux-être total (santé physique, psychologique et mentale) des travailleurs. L'objectif du Centre est d'offrir une direction commune et de coordonner les renseignements sur la santé et la sécurité au travail. Le CCHST concentre ses efforts pour aider les Canadiens à se servir de la meilleure information disponible qui soit pour mieux prévenir les blessures et maladies liées au travail.

Le CCHST favorise et facilite la consultation et la coopération entre les autorités fédérales, provinciales et territoriales et la participation des syndicats, des employeurs et d'autres intervenants à l'établissement et au maintien de normes élevées en santé et en sécurité au travail et à l'exécution d'initiatives à cet égard dans le contexte canadien.

Le droit fondamental de tous les Canadiens à un milieu de travail sain et sûr constitue la pierre angulaire du mandat du CCHST.

L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député
Ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Table des matières

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

2008-2009

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé

Ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-74
ISBN : 978-0-660-63592-7

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

ESTIMATES

Canadian Environmental Assessment Agency

2008–09
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).

2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act.*

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON KIA OS5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2009-III-102
ISBN: 978-0-660-63571-2

Canadian Environmental Assessment Agency

2008–2009

Report on Plans and Priorities

The Honourable John Baird
Minister of the Environment and
Minister responsible for the
Canadian Environmental Assessment Agency

Table of Contents

LIST OF TABLES

SECTION I: OVERVIEW

In this section:

- Minister's Message
- Management Representation Statement
- Raison d'être
- Organizational Information
- Agency Operating Environment and Challenges
- Stakeholders and Partners
- Agency Plans and Priorities

Minister's Message

I am pleased to present the Canadian Environmental Assessment Agency's *2008–2009 Report on Plans and Priorities*. This report outlines the Agency's key plans, priorities and expected results for Canadians over the next three years.

Each year, approximately 10,000 environmental assessments are conducted under the *Canadian Environmental Assessment Act* to ensure that environmental effects are considered before decisions are taken that would allow projects to proceed. The Agency leads the federal environmental assessment process by providing advice, training, guidance and coordination.

To achieve these goals, the Agency will continue to focus on three key priorities: building a framework for more integrated environmental assessment, playing an active leadership role in federal environmental assessment, and building the capacity and organization to deliver on existing and new responsibilities.

To advance these key priorities, the Agency promotes an integrated, project-management approach to environmental assessments. It provides Canadians with relevant information about the federal environmental assessment process and ensures the public has access to key information about environmental assessments.

By embracing innovative approaches for addressing new and existing challenges, I am confident the Agency will continue to lead efforts to ensure that Canada has a progressive and robust federal environmental assessment framework well into the future.

It pleases me, therefore, to submit the Agency's *2008–2009 Report on Plans and Priorities*.

John Baird, P.C., M.P.

Minister of the Environment and Minister responsible for the Canadian Environmental Assessment Agency

Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2008–2009 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Environmental Assessment Agency.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide for the Preparation of Part III of the 2008–09 Estimates: Reports on Plans and Priorities and Departmental Performance Reports*.

- it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat guidance;
- it is based on the department's strategic outcome and Program Activity Architecture that were approved by the Treasury Board;
- it presents consistent, comprehensive, balanced, and reliable information;
- it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.

Peter Sylvester

President

Raison d'être

The Canadian Environmental Assessment Agency (the Agency) provides leadership and serves as the centre of expertise for federal environmental assessment processes. The Agency's mandate is to provide Canadians with high-quality environmental assessments that contribute to informed decision making in support of sustainable development.

Led by the President, who reports directly to the Minister of the Environment, the Agency delivers its mandate within the framework of the following instruments:

- the *Canadian Environmental Assessment Act* (the Act) and its accompanying regulations;
- the *Canada-Wide Accord on Environmental Harmonization* and bilateral agreements with provincial governments that establish arrangements for cooperative environmental assessments; and
- international agreements containing environmental assessment provisions to which Canada is a party, principally the United Nations Economic Commission for Europe *Convention on Environmental Impact Assessment in a Transboundary Context.*

Consistent with the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals,* the Agency also supports the Minister of the Environment in promoting the application of environmental assessment in strategic-level decision making by providing training and guidance to federal authorities.

As well, the Agency works with federal authorities on the application of the *Cabinet Directive on Implementation of the Canadian Environmental Assessment Act*. The Agency provides advice and guidance on the Directive's expectations, and leads interdepartmental efforts to advance the Directive's goals of delivering high-quality environmental assessments in a predictable, certain and timely manner.

The Agency is responsible for leading the federal environmental assessment process for most major natural resource projects and for coordinating the Government of Canada's Aboriginal engagement and consultation activities with these projects as mandated under the *Cabinet Directive on Improving the Performance of the Regulatory System for Major Resource Projects* and its Memorandum of Understanding.

The President of the Agency has been designated by order-in-council as the federal administrator of the environmental and social protection regimes set out in chapters 22 and 23 of the 1975 *James Bay and Northern Quebec Agreement*.

Organizational Information

A strategic outcome defines the work of the Agency: "Environmental considerations are taken into account in federal government decisions respecting policies, plans, programs and projects." The Agency's program activities consist of the Environmental Assessment Development Program overseen by the Vice-President of Policy Development and the Environmental Assessment Support Program managed by the Vice-President of Program Delivery.

Table 1: Program Activity Architecture (PAA) Crosswalk

2007–2008	2008–2009		
Program Activity	**Environmental Assessment Development Program**	**Environmental Assessment Support Program**	**Total ($000s)**
Efficient and Effective Environmental Assessment	$5,956	$28,500	$34,456

Table 2: Voted and Statutory Items Displayed in the Main Estimates ($000s)

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2008–2009 Main Estimates	2007–2008 Main Estimates
15	Program expenditures	**31,514**	14,844
(S)	Contributions to employee benefit plans	**2,942**	1,696
	Total Agency	**34,456**	16,540

The increase in the Main Estimates funding from 2007–08 to 2008–09 is mainly a result of the Budget 2007 announcement establishing an initiative to improve Canada's regulatory framework for major natural resource projects. The Agency also received funding to address Aboriginal consultations for environmental assessment processes, as well as for review panel support and for the evaluation of the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*.

Table 3: Departmental Planned Spending Table and Full-Time Equivalents ($000s)

($ thousands)	Forecast Spending 2007–2008	Planned Spending 2008–2009	Planned Spending 2009–2010	Planned Spending 2010–2011
Effective and Efficient Environmental Assessment	20,041			
Environmental Assessment Development Program		**5,956**	5,209	5,073
Environmental Assessment Support Program		**36,501**	33,832	29,726
Budgetary Main Estimates (gross)	20,041	**42,457**	39,041	34,799
Less: Respendable revenue	(3,501)	**(8,001)**	(8,001)	(8,001)
Total Main Estimates	16,540	**34,456**	31,040	26,798
Adjustments				
Supplementary estimates				
Improve the performance of the regulatory system for Major Resource Projects	5,486			
Review panel support and evaluation of Cabinet Directive on Environmental Assessment	1,870			
Aboriginal Consultations for environmental assessment processes	767			
Federal Accountability Act - Evaluation of contribution programs	91			
James Bay and Northern Quebec Agreement	72			
Cabinet Directive on Streamlining Regulation	59			
Transfer from Environment Canada for salary adjustment	37			
Compensation for collective agreements	177			
Total adjustments	8,559	**0**	0	0
Total Planned Spending	25,099	**34,456**	31,040	26,798
Less: Non-respendable revenue				
Plus: Cost of services received without charge	3,541	**3,926**	3,954	3,863
Total Departmental Spending	28,640	**38,382**	34,994	30,661
Full-Time Equivalents	177	**248**	244	231

The funding change in total planned spending over the planning horizon is mainly a result of the Budget 2007 announcement establishing an initiative to improve Canada's regulatory framework for major natural resource projects. The funding changes are also the result of the approval of temporary funding for Aboriginal consultations for environmental assessment processes, as well as for review panel support and for the evaluation of the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, which will respectively sunset in 2009–2010 and 2010–2011.

Table 4: Summary Information

Financial Resources ($000s)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
34,456	31,040	26,798

Human Resources (FTEs)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
248	244	231

Departmental Priorities

Name	Type
1. Build a framework for more integrated environmental assessment	Ongoing
2. Play an active leadership role in federal environmental assessment	Ongoing
3. Build the capacity and organization to deliver on existing and new responsibilities	Ongoing

Table 5: Program Activities by Strategic Outcome

	Expected Results	Planned Spending ($000s)			Contributes to the Following Priorities
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Strategic Outcome	Environmental considerations are taken into account in federal government decisions respecting policies, plans, programs and projects.				1, 2 and 3
Environmental Assessment Development Program	See pages 18-19	5,956	5,209	5,073	1 and 2
Environmental Assessment Support Program	See pages 19-20	28,500	25,831	21,725	2 and 3

Agency Operating Environment and Challenges

Protecting the environment, while continuing to build a strong economy and improving quality of life for Canadians, is an important challenge. Environmental assessment responds to this challenge by ensuring environmental effects are considered *before* decisions are taken that would allow policies, plans, programs or projects to proceed.

Under the Act, responsible authorities (federal departments and agencies, and parent Crown Corporations) must undertake an environmental assessment before they:

- carry out a project;
- provide financial assistance to enable a project to be carried out;
- sell, lease or otherwise transfer control or administration of land to enable a project to be undertaken; or
- issue certain authorizations to enable a project to go forward.

Each year, approximately 10,000 environmental assessments are conducted under the Act. Since the Act came into effect in 1995, over 70,000 projects have been assessed.

Projects subject to environmental assessment under the Act or policies, plans and programs subject to strategic environmental assessment under the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals* often raise important issues associated with socio-economic development, environmental protection, Aboriginal concerns and federal–provincial/territorial cooperation. Environmental assessment must continually adapt to emerging trends, such as new scientific methods and insights or evolving public expectations and jurisprudence.

The following provides an overview of the issues and challenges the Agency faces in delivering its key programs.

Shared Environmental Management Responsibility

Under the Canadian Constitution, responsibility for environmental management is an area of shared jurisdiction among various levels of government. To minimize duplication and delays in the conduct of environmental assessments, the Agency works with provinces and territories to bring about greater cooperation in environmental assessment and promote the consistent and predictable application of environmental assessment across Canada. This shared environmental management responsibility is realized by implementing or renewing bilateral agreements, and working with provinces and territories on initiatives, including project-specific arrangements to improve the coordinated delivery of environmental assessment.

Major Projects Management Office

The Government of Canada is committed to addressing the challenges facing the federal regulatory system for major resource projects to ensure a more timely and efficient process and help improve Canada's competitiveness. The Major Projects Management Office (MPMO) is being

established by Natural Resources Canada to improve the performance of the federal regulatory system for major natural resource projects, in collaboration with other federal departments and agencies, including the Agency.

Under the *Cabinet Directive on Improving the Performance of the Regulatory System for Major Resource Projects* (October 2007) and its Memorandum of Understanding, the Agency will now assume a more comprehensive leadership role, beyond its responsibilities as the Federal Environmental Assessment Coordinator, in the delivery of the environmental assessment for most major natural resource projects. The Agency will assume this role on behalf of the responsible authorities, while not limiting their accountability under the Act.

Integrating Competing Interests

Projects subject to environmental assessment often give rise to many sensitive issues related to development, community and public expectations, environmental protection, Aboriginal concerns and federal-provincial relations. Projects being assessed can often be complex, with competing interests. Integrating these interests while maintaining productive relationships and delivering high-quality assessments that meet the expectations of Canadians, in a timely and predictable manner, is an ongoing challenge.

Strength of the Canadian Economy

The number of environmental assessments required pursuant to the Act is in large part a function of the strength of our economy. The expansion of the Canadian economy has led to a more than 50 percent increase in major projects subject to review under the Act in the past year alone and another 20 percent increase is predicted for the natural resource sector in the near future. The delivery of timely and effective environmental assessments in the face of this increase in development activity is an ongoing challenge.

Aboriginal Consultation

The recognition of Aboriginal self-government and the development of land claim agreements have reshaped environmental assessment in many regions of Canada. The Agency is working with Aboriginal groups and Indian and Northern Affairs Canada to ensure that environmental assessment regimes developed under these comprehensive land claims, self-government agreements and sectoral arrangements meet key environmental assessment requirements and take into account specific Aboriginal concerns.

Consistent with legislative changes introduced in 2003 through Bill C-9, *An Act to amend the Canadian Environmental Assessment Act*, the Agency is also considering how best to engage Aboriginal peoples and consider their concerns with respect to policy issues related to the Act.

The Supreme Court of Canada has established that the Crown — federal and provincial — may have the duty to consult, and possibly accommodate, Aboriginal peoples where it contemplates conduct that may adversely impact potential or established Aboriginal or treaty rights.

As part of the initiative to coordinate and streamline the entire regulatory process for major natural resource projects, the Government of Canada has set out responsibilities under the Memorandum of Understanding to the *Cabinet Directive on Improving the Performance of the Regulatory System for Major Resource Projects* regarding Aboriginal consultation. Specifically, the

Agency has responsibility for integrating Aboriginal-Crown consultation into the environmental assessments it coordinates under this initiative and for review panel and joint review panel processes.

Improved Federal Policy Development

The Agency is a strong advocate for the application of strategic environmental assessment (SEA) as a tool to support integrated decision making. Governments around the world are coming to recognize the potential of SEA to advance sustainable decision making. In Canada, the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals* sets out the expectations of federal departments and agencies for SEA. In its role of promoting full implementation of the Directive, the Agency will continue to provide training, develop guidance, advocate application of SEA, and provide advice and support to departments and agencies as needed. The Agency will also continue to monitor national and international developments in the field including the emerging interest in regionally focused environmental assessment. The Agency will provide leadership in advancing SEA by supporting the work of a multi-stakeholder advisory committee examining ways of improving SEA and by managing a comprehensive evaluation of the Directive.

International Community

International partnerships give Canada the opportunity to share environmental assessment expertise and, at the same time, access the research being undertaken in other countries. Keeping in step with the environmental initiatives of international organizations and other countries also helps to ensure the competitive position of Canadian developers. As a party to the United Nations Economic Commission for Europe *Convention on Environmental Impact Assessment in a Transboundary Context*, Canada is required to meet the obligations that it subscribed to under the Convention.

Stakeholders and Partners

The Agency works with a wide range of stakeholders and develops partnerships to promote sound environmental assessment practices in Canada and abroad. In support of this work, the Agency maintains and supports several mechanisms for receiving advice and consulting with stakeholders and partners. These include the Minister's Regulatory Advisory Committee (multi-stakeholder), the Senior Management Committee on Environmental Assessment (federal departments and agencies) and the Environmental Assessment Administrators Committee (provincial and territorial governments). The Agency is also developing additional mechanisms for consultation with Aboriginal peoples.

The Agency includes the following among its stakeholders and partners.

Federal Departments, Agencies and Crown Corporations

The Agency administers the federal environmental assessment process and assists federal departments, agencies and Crown corporations in meeting their obligations under the Act. Through its operational policies and procedures, the Agency improves the way in which environmental assessments are conducted at the federal level. In addition, the Agency works closely with federal departments, agencies and Crown corporations on multi-jurisdictional screenings and comprehensive studies; in providing coordination, administrative and technical support to review panels; and in developing training and guidance material.

Provincial and Territorial Governments

The Agency works closely with other jurisdictions to coordinate federal and provincial environmental assessment activities, such as joint panel review processes for major projects. It also negotiates federal-provincial framework agreements and works with provincial and territorial governments on all types of environmental assessment review processes.

Aboriginal Peoples

The Agency advises Indian and Northern Affairs Canada to ensure that the environmental assessment regimes developed and implemented pursuant to comprehensive land claims agreements, self-government agreements and devolution initiatives are consistent with the requirements of the Act and can be coordinated with existing environmental assessment regimes. The *Cabinet Directive on Improving the Performance of the Regulatory System for Major Resource Projects* and its Memorandum of Understanding give the Agency new responsibilities as leader in the integration of Aboriginal Crown consultation for the environmental assessments it coordinates. This role will be a major priority for the Agency, both in the coordination of the consultation and the development of related policy.

The Agency actively participates in a senior level interdepartmental policy working group tasked with developing a national action plan for the federal government on the legal duty of consultation with Aboriginal peoples.

Industry/Proponents

Providing the necessary tools, guidance and training to all proponents, including the federal government, is a core business of the Agency. Such tools and guidance enable project proponents to meet the requirements of the Act, increase the quality of assessments and allow for the timely and predictable administration of the Act.

Public and Non-Governmental Organizations

The Act promotes the integration of public values in decision making. Accordingly, the Agency seeks to maximize the public's participation throughout the environmental assessment process and places strong emphasis on transparency and information sharing. The Agency provides participant funding to individuals and non-profit organizations to take part in review panels and comprehensive studies. It also maintains the Canadian Environmental Assessment Registry Internet site, which facilitates access to information about environmental assessments.

Agency Plans and Priorities

Beyond established program activities, a specific focus of the Agency's 2008–2009 plans and priorities is to better integrate and streamline federal environmental assessment processes.

The current federal environmental assessment system is largely based on the principle of self-assessment. Consequently, departments and agencies have their own discrete environmental assessment responsibilities to execute, though often in relation to the same project. The resulting decentralized system has some advantages, but it also has significant shortcomings.

In November 2005, the *Cabinet Directive on Implementation of the Canadian Environmental Assessment Act* took effect. The Directive sets out the expectations of ministers regarding the Agency's leadership role and instructs the Agency and federal authorities on how they should conduct themselves to deliver high-quality environmental assessments in a timely and predictable manner. The Agency has played a critical role in the implementation of this Directive.

Under the *Cabinet Directive on Improving the Performance of the Regulatory System for Major Resource Projects* (October 2007) and its Memorandum of Understanding, the Agency will now lead, above and beyond its duties as the Federal Environmental Assessment Coordinator, the delivery of the environmental assessment for most major natural resource projects. These are resource sector projects that undergo assessment by a review panel, comprehensive study or a complex screening that involves another jurisdiction. The Agency will undertake this role on behalf of responsible authorities who remain accountable under the current self-assessment process set out in the Act.

Under the same *Cabinet Directive on Improving the Performance of the Regulatory System for Major Resource Projects* (October 2007) and its Memorandum of Understanding, the Agency is developing mechanisms to integrate Aboriginal–Crown consultations into the environmental assessment processes that it coordinates and for review panel and joint review panel processes.

Through the planning period, the Agency will work closely with the newly established Major Projects Management Office of Natural Resources Canada to develop procedures and measures to meet the objectives of both Cabinet directives for effective and timely environmental assessments.

Building on this strengthening of the federal process, the Agency will work with provinces and territories to identify options over the short and medium term to streamline the delivery of cooperative environmental assessments.

The Agency has three priorities over this planning period: build a framework for more integrated environmental assessment, play an active leadership role in federal environmental assessment and build the capacity and organization to deliver on existing and new responsibilities.

Build a Framework for More Integrated Environmental Assessment

To foster a more effective, efficient, predictable and timely environmental assessment process for Canadians, the Agency plans to continue its work of:

- consulting with partner departments and stakeholders, including provinces and territories;
- defining policy directions;
- providing guidance on federal environmental assessment;
- pursuing targeted regulatory improvements;
- examining options for a revised role and mandate; and
- if necessary, proposing new or revised legislation.

Play an Active Leadership Role in Federal Environmental Assessment

Stronger Agency leadership will:

- support more timely and effective environmental assessments;
- enhance the Agency's credibility;
- allow it to implement operational approaches that reduce fragmentation; and
- lay the groundwork for possible legislative improvements.

This includes managing the environmental assessment of most major natural resource projects and integrating Aboriginal-Crown consultations into the environmental assessment process that it manages; continuing to play a strong role as the Federal Environmental Assessment Coordinator for other major resources projects; being a centre of expertise, training, and guidance on emerging issues related to environmental assessment; and introducing improvements to the panel management function.

Build the Capacity and Organization to Deliver on Existing and New Responsibilities

To move ahead on the first two priorities while meeting existing responsibilities, the Agency must actively develop its internal capacity. This will involve:

- investing in employee development and the tools required to assure leadership and excellence in environmental assessment;
- integrating a significant number of staff with the required skills to implement the objectives of the two Cabinet directives mentioned above; and
- undertaking a reorganization of the Agency's structure that optimizes effective delivery of its expanded mandate.

Through these three priorities, the Agency will also show increasing leadership in delivering its regular ongoing key programs to partners and stakeholders. For details on these activities, see Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

In this section:

- Analysis by Program Activity

Analysis by Program Activity

Strategic Outcome

Environmental considerations are taken into account in federal government decisions respecting policies, plans, programs and projects.

Program Activity Name: Environmental Assessment Development Program

Table 6: Environmental Assessment Development Program

Financial Resources ($000s)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
5,956	5,209	5,073

Human Resources (FTEs)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
51	51	50

This program is aimed at developing and maintaining an effective, efficient and integrated environmental assessment process at the federal level, taking into full account the interactions with other environmental assessment, consultative and regulatory decision-making processes in Canada, as well as the trans-boundary context for environmental assessment. A sound environmental assessment process is vital to achieving the strategic outcome: "Ensuring that environmental considerations are integrated into federal government decision making through sound environmental assessment practices supports quality of life for Canadians, environmental sustainability and economic competitiveness."

The overall anticipated result of this program is an effective, efficient and integrated environmental assessment process at the federal level. This result will be achieved through efforts to:

- build and clarify linkages and strengthen inter-jurisdictional coordination among environmental assessment processes and between environmental assessment and regulatory frameworks;
- work with partners and stakeholders through various advisory committees and consultative mechanisms, to develop, review and update the legislative, regulatory and policy basis for the practice of environmental assessment federally;
- promote early consideration of environmental factors in policy, plan and program development; and

- explore opportunities for building a more integrated federal environmental assessment process by bridging the practice of environmental assessment at the strategic and project levels.

Performance in implementing this program and achieving the expected result will be measured in terms of:

- the instruments developed to support environmental assessment cooperation and coordination (such as formal arrangements/agreements finalized for implementation);
- the tracking of legislative, regulatory and policy issues and associated responses (priority issues identified, described and addressed to provide a strong framework for more integrated environmental assessments); and
- the proportion of government policy, plan and program proposals meeting expectations for strategic-level assessment.

This program aligns most closely with the Agency's first priority — to *build a framework for more integrated environmental assessment*. It involves consulting with partners and stakeholders; monitoring and evaluating emerging issues and challenges, and developing appropriate legislative, regulatory and policy responses; strengthening environmental assessment coordination; and exploring linkages between different forms of assessment. By establishing and maintaining the policy and legislative foundation for the practice of environmental assessment federally, this program will also support the Agency's second business priority to take on a leadership role in federal environmental assessment.

Program Activity Name: Environmental Assessment Support Program

Table 7: Environmental Assessment Support Program

Financial Resources ($000s)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
28,500	25,831	21,725

Human Resources (FTEs)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
197	193	181

This program is aimed at ensuring a transparent and rigorous environmental assessment process while promoting increased public awareness of and participation in this process. The program's goal is to provide meaningful and relevant training courses for stakeholders, up-to-date and topical tools, and mechanisms to support an improved environmental assessment process. This program aims to ensure a process that avoids duplication and delays, is clear and transparent to all participants, respects legislative requirements and is conducted in a cost-effective manner.

The overall anticipated result of this program is a timely and predictable process that produces high-quality environmental assessments, while engaging Canadians in the process by supporting them with tools, guidance and funding assistance to participate in certain environmental assessments. This result will be achieved by:

- developing and disseminating tools and mechanisms that support an improved environmental assessment process;
- encouraging the participation of groups, communities and individuals in the environmental assessment process; and
- playing a role in Aboriginal consultation and engagement in the context of environmental assessment, specifically with regards to major natural resource projects.

Performance in implementing this program and achieving the expected result will be measured in terms of:

- the instruments developed to support environmental assessment cooperation and coordination, such as work plans;
- year-to-year analysis of internal records, such as the Canadian Environmental Assessment Registry and Agency financial records; and
- comprehensive reflective analysis and evaluation of training and guidance records and surveys and post-hearing surveys.

This program aligns most closely with the Agency's second priority — to *play an active leadership role in federal environmental assessment*. It involves consulting with partners and stakeholders; developing appropriate monitoring, reporting and evaluation response mechanisms to emerging issues and challenges; demonstrating enhanced leadership in environmental assessment coordination and Aboriginal engagement; and exploring linkages between different forms of assessment. It will also assist in developing capacity to deliver on existing and new responsibilities through its training and guidance endeavours.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

In this section:

- Departmental Link to the Government of Canada Outcomes
- Sustainable Development Strategy
- Other Electronic Information

Table 8: Departmental Link to the Government of Canada Outcomes

	Expected Results	Planned Spending ($000s)			Alignment to Government of Canada Outcome Area
		2008–2009	2009–2010	2010–2011	
Strategic Outcome	Environmental considerations are taken into account in federal government decisions respecting policies, plans, programs and projects.				
Environmental Assessment Development Program	See pages 18-19	5,956	5,209	5,073	Strong Economic Growth
Environmental Assessment Support Program	See pages 19-20	28,500	25,831	21,725	Strong Economic Growth

Table 9: Sustainable Development Strategy

SDS Departmental Goal To promote the full and meaningful application of a results-oriented federal environmental assessment framework.		
Federal SD Goal Including Greening Government Operations (GGO) Goals *Governance for Sustainable Development: Federal SD Goal VI*	**Performance Measure from Current SDS**	**Department's Expected Results for 2008–2009**
	Improved understanding of how the various components of an effective and efficient environmental assessment framework should work together, and of the strengths and weaknesses of the current framework in supporting integrated decision making.	Advance the science and practice of strategic environmental assessment. Advance the science and practice of regional-scale environmental assessment.
	A timelier, coordinated, and consistent approach to the environmental assessment process of major projects is applied.	Promote and ensure the implementation of initiatives that improve the coordination among stakeholders in federal project environmental assessments. Gain a greater understanding of the effectiveness of the Agency and its supporting legislative and policy tools in achieving coordination among stakeholders.
	Improved knowledge across government of how to engage the public, including Aboriginal peoples, in high-quality environmental assessments.	Build knowledge and capacity internally and throughout the federal government in the area of public and Aboriginal peoples' engagement in environmental assessments.
	Regular and consistent training in sustainable development tools for planners and analysts across the government of Canada.	Collaborate with other federal departments and agencies to increase awareness and application of the principles of sustainable development and the sustainable development tools.
	Identification of areas requiring improvement in the application of the Cabinet Directive and the Act.	Evaluate the effectiveness of the SEA and project environmental assessment processes.
	Identification of opportunities to better integrate the project review process across jurisdictions.	Examine how the Agency can move toward better integration of the project review process at the national level.
	Themes of research and development reflect issues and needs addressed in the Agency's sustainable development strategies.	Ensure that the research areas promoted and encouraged by the Agency are consistent with, and supportive of, the goals and objectives set out in the Agency's sustainable development strategies.

Other Electronic Information

The following tables are available electronically at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_e.asp:

- Evaluations;
- Green Procurement;
- Internal Audits;
- Progress Toward the Department's Regulatory Plan;
- Services Received Without Charge;
- Sources of Respendable Revenue; and
- User Fees.

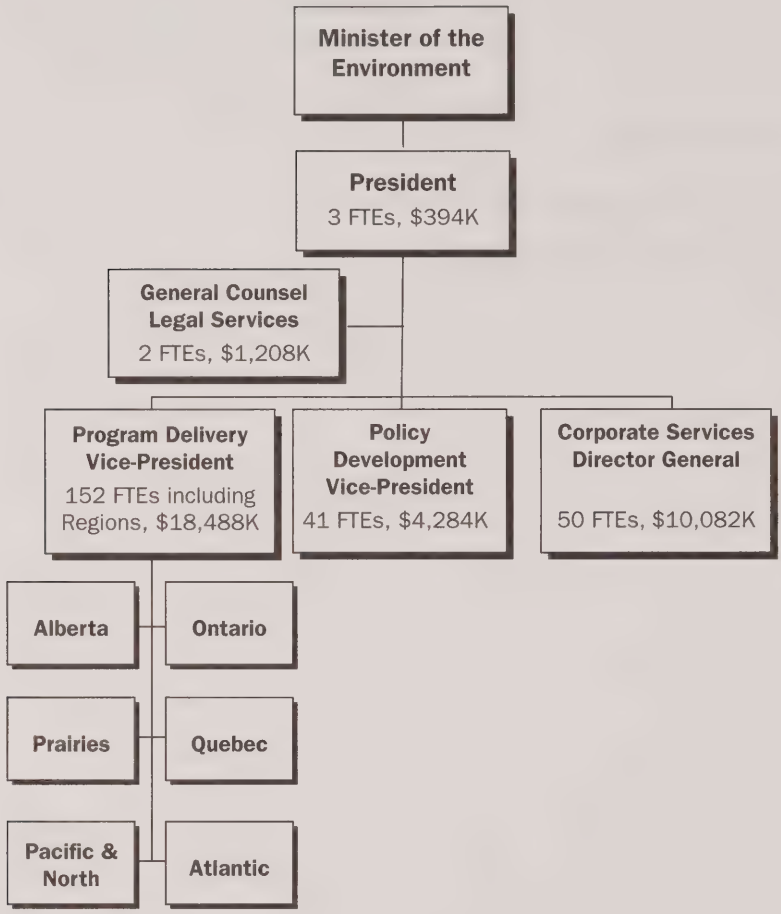
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

In this section:

- Organizational Information
- Corporate Services
- Contacts for Further Information

Organizational Information

The reporting structure to the Minister of the Environment is shown in the figure below. Planned Spending: $34,456K with 248 FTEs.



Corporate Services

Corporate Services support the operating programs and activities of the Agency and include many administrative activities normally performed outside program areas and cannot otherwise be allocated as program support overhead.

The objective of the Agency's Corporate Services is to support the core program activities by providing modern, timely and responsive services that are effective and efficient.

The major elements of Corporate Services are:

Finance and Administration	Corporate finance and administrative functions, including senior management functions not directly attributable to any specific element of the operations program activity.
Legal Services	Legal services provided by Justice Canada.
Human Resources	Resources associated with the provision of human resources management services and products.
Communications	Corporate communication resources associated with the provision of internal and external communications services and products, including translation costs.
Information Management/ Information Technology	Corporate resources associated with the provision of general information management/information technology infrastructure and services.

The Agency has a total complement of 52 FTEs within Corporate Services (which, for the purpose of this section, includes legal services), exclusively for internal use. The total budget for the corporate services function is $11,290K. These amounts are included in previous tables.

Contacts for Further Information

Director of Communications

Canadian Environmental Assessment Agency
160 Elgin Street, 22nd Floor
Ottawa, ON K1A 0H3

Tel: 613-957-0712

Fax: 613-957-0946

E-mail: info@ceaa-acee.gc.ca

The Canadian Environmental Assessment Agency's Web Site

www.ceaa-acee.gc.ca

Treasury Board Secretariat's Web Site

www.tbs-sct.gc.ca

Pour plus d'information

Directrice des communications

Agence canadienne d'évaluation environnementale
160, rue Elgin, 22e étage
Ottawa ON K1A 0H3

Téléphone : 613-957-0712

Télécopieur : 613-957-0946

Courriel : info@acee-ceaa.gc.ca

Site Web de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale

www.ceaa-acee.gc.ca

Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor

www.tbs-sct.gc.ca

SERVICES INTÉGRÉS

Les Services intégrés appuient les activités et programmes opérationnels de l'Agence. Ils comprennent de nombreuses activités administratives normalement effectuées à l'extérieur des domaines de programme, qui ne peuvent être financées dans le cadre des frais généraux de soutien aux programmes.

L'objectif des Services intégrés de l'Agence consiste à soutenir les activités des programmes en offrant, en temps opportun, des services modernes et adaptables, à la fois efficaces et efficients.

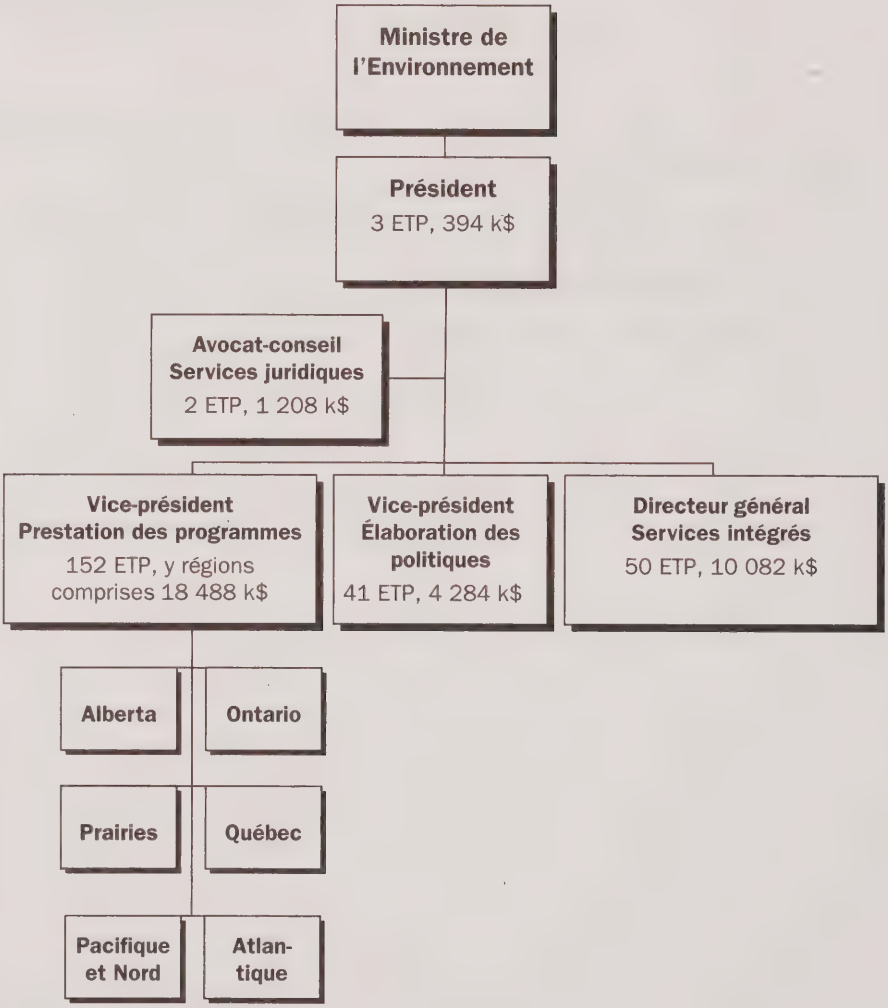
Voici les principaux éléments des Services intégrés :

Finances et administration	Fonctions financières et administratives intégrées, y compris les fonctions de haute direction qui ne sont pas directement reliées à un élément précis d'activité du programme opérationnel
Services juridiques	Services juridiques fournis par Justice Canada
Ressources humaines	Ressources liées à la prestation de services et de produits de gestion des ressources humaines
Communications	Ressources de communications ministérielles liées à la prestation de services et de produits de communications internes et externes, notamment les coûts de traduction
Gestion de l'information/ technologie de l'information	Ressources ministérielles liées à la prestation générale d'infrastructure et de services de gestion de l'information et de technologie de l'information

L'Agence compte sur un effectif de 52 ETP au sein des Services intégrés (qui, aux fins de la présente section, comprennent les Services juridiques), réservé exclusivement à l'usage interne. Le budget total de la fonction des Services intégrés est de 11 290 k$. Ce montant est inclus dans les tableaux présentés dans les pages précédentes.

Renseignements sur l'organisation

La structure des rapports hiérarchiques de l'Agence depuis le ministre de l'Environnement est la suivante :
Dépenses prévues : 34 456 k$ pour 248 ETP.



SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

Dans cette section :

- Renseignements sur l'organisation
- Services intégrés
- Pour plus d'information

Objectif du ministère en matière de SDD Favoriser une application globale et significative d'un cadre fédéral d'évaluation environnementale axé sur les résultats.		
	Les sujets de recherche et développement reflètent les enjeux et les besoins examinés dans les stratégies de développement durable de l'Agence.	S'assurer que les domaines de recherche que l'Agence appuie et encourage cadrent avec les objectifs définis dans les stratégies de développement durable de l'Agence et y sont favorables.

Autre information électronique

Les tableaux suivants peuvent être consultés au http://www.tbs-sct.gc.ca/estpre/20082009/p3a_f.asp :

- Évaluations;
- Approvisionnement écologique;
- Vérifications internes;
- Progrès à l'égard du plan de réglementation du ministère;
- Services reçus à titre gracieux;
- Sources des recettes disponibles et non disponibles;
- Frais d'utilisation.

Tableau 9 : Stratégie de développement durable

Objectif du ministère en matière de SDD Favoriser une application globale et significative d'un cadre fédéral d'évaluation environnementale axé sur les résultats.		
Objectif du gouvernement fédéral en matière de DD, dont les objectifs d'écologisation des opérations gouvernementales (EOG) *Gouvernance pour appuyer le développement durable : « objectif VI du gouvernement fédéral en matière de DD ».*	**Mesure du rendement de la SDD en vigueur**	**Résultats prévus du ministère pour 2008-2009**
	Une meilleure compréhension de la coordination entre les divers éléments d'un cadre d'évaluation environnementale efficace et efficient ainsi que des points forts et points faibles du cadre actuel quant à sa contribution à une prise de décisions intégrée.	Faire progresser la science et la pratique de l'évaluation environnementale stratégique. Faire progresser la science et la pratique de l'évaluation environnementale à l'échelle régionale.
	L'application d'une approche plus opportune, mieux coordonnée et plus constante du processus d'évaluation environnementale des grands projets d'envergure.	Favoriser et garantir la mise en œuvre d'initiatives qui améliorent la coordination entre les intervenants pour les évaluations environnementales fédérales de projets. Acquérir une meilleure compréhension de l'efficacité de l'Agence et de ses outils de soutien en matière de politiques et de législation dans l'atteinte d'une coordination entre les intervenants.
	Au sein du gouvernement, une meilleure connaissance des manières de faire participer le public, y compris les peuples autochtones, à des évaluations environnementales de grande qualité.	Développer les connaissances et la capacité à l'interne et au sein du gouvernement fédéral dans le domaine de la participation du public et des peuples autochtones aux évaluations environnementales.
	Une formation régulière et constante sur les outils de développement durable pour les planificateurs et analystes du gouvernement du Canada.	Collaborer avec les autres ministères et organismes fédéraux en vue d'une meilleure connaissance et d'une meilleure application des principes de développement durable et des outils connexes.
	Détermination des domaines d'application de la Directive du Cabinet et de la Loi qui nécessitent une amélioration.	Évaluer l'efficacité de l'EES et des processus d'évaluation environnementale de projets.
	Détermination des moyens favorisant une meilleure intégration du processus d'examen de projets dans l'ensemble des instances.	Examiner comment l'Agence peut arriver à une meilleure intégration du processus d'examen de projets à l'échelle nationale.

Tableau 8 : Liens entre les programmes de l'Agence et les résultats du gouvernement du Canada

	Résultats attendus	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Correspond à ce résultat du gouvernement du Canada
		2008–2009	2009–2010	2010–2011	
Résultat stratégique	Les considérations environnementales sont prises en compte dans les décisions du gouvernement fédéral relatives aux politiques, aux plans, aux programmes et aux projets.				
Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale	Voir les pages 20-21	5 956	5 209	5 073	Forte croissance économique
Programme de soutien à l'évaluation environnementale	Voir les pages 21-22	28 500	25 831	21 725	Forte croissance économique

SECTION III : INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Dans cette section :

- Liens entre les programmes de l'Agence et les résultats du gouvernement du Canada
- Stratégie de développement durable
- Autre information électronique

Ce programme vise à assurer un processus d'évaluation environnementale à la fois rigoureux et transparent tout en favorisant une plus grande prise de conscience et une plus forte participation du public envers le processus. Le but du programme est d'offrir des cours de formation significatifs et pertinents aux intervenants; de disposer d'outils et de mécanismes d'actualité pour soutenir l'amélioration du processus d'évaluation environnementale. Il vise à s'assurer d'un processus d'évaluation environnementale qui évite les chevauchements et les retards, qui est clair et transparent pour tous les participants, qui respecte les exigences législatives et évite les gaspillages de fonds.

Le résultat global attendu de ce programme est un processus opportun et prévisible permettant d'obtenir des évaluations environnementales de grande qualité tout en faisant participer la population canadienne au processus en lui fournissant les outils, l'orientation et l'aide financière à la participation à certaines évaluations environnementales. On atteindra ce résultat par :

- l'élaboration et la diffusion d'outils et de mécanismes qui favorisent l'amélioration du processus d'évaluation environnementale;
- l'encouragement à la participation de groupes, de communautés et de particuliers au processus d'évaluation environnementale;
- un rôle dans la consultation des Autochtones et la stimulation de leur participation aux évaluations environnementales, surtout en ce qui a trait aux grands projets de ressources naturelles.

Pour mesurer le rendement dans la mise en œuvre de ce programme et l'atteinte du résultat attendu, on pourra avoir recours aux éléments suivants :

- les instruments mis au point pour favoriser la coopération et la coordination en matière d'évaluation environnementale, notamment des plans de travail;
- une analyse annuelle comparative des dossiers internes, par exemple, le Registre canadien d'évaluation environnementale et les dossiers financiers de l'Agence;
- une analyse poussée et une évaluation globale des dossiers de formation et d'orientation, des sondages et des sondages ultérieurs aux audiences.

Ce programme cadre bien avec la deuxième priorité de l'Agence, soit *Assumer un rôle actif de chef de file dans l'évaluation environnementale fédérale*. Il passe par la consultation avec les partenaires et les intervenants; l'élaboration de mécanismes adaptés de suivi, de rapports et d'évaluation pour réagir aux nouveaux enjeux et défis; un rôle de chef de file accru en matière de coordination de l'évaluation environnementale et de stimulation de la participation des Autochtones; et l'exploration des liens entre les différentes formes d'évaluation. Par l'entremise des initiatives de formation et d'orientation, il contribuera aussi au développement de la capacité de remplir les responsabilités actuelles et nouvelles.

réglementaire et stratégique en vue de la pratique de l'évaluation environnementale à l'échelon fédéral;

- de favoriser la prise en compte à un stade précoce des facteurs environnementaux dans l'élaboration de politiques, de plans et de programmes;
- d'explorer les occasions de créer un processus d'évaluation environnementale fédérale mieux intégré en faisant le lien entre le niveau stratégique de l'évaluation environnementale et celui des projets.

Pour mesurer le rendement dans la mise en œuvre de ce programme et l'atteinte du résultat attendu, on pourra avoir recours aux éléments suivants :

- les instruments mis au point pour soutenir la coopération et la coordination en matière d'évaluation environnementale (comme des ententes et accords officiels mis au point en vue de leur mise en application);
- le suivi des enjeux législatifs, réglementaires et de politiques ainsi que les réponses correspondantes (enjeux prioritaires cernés, décrits et abordés dans le but d'établir un cadre solide pour des évaluations environnementales mieux intégrées);
- la proportion de propositions de politiques, plans et programmes gouvernementaux qui répondent aux attentes en matière d'évaluation au niveau stratégique.

Ce programme cadre bien avec la première priorité de l'Agence, soit *Établir un cadre d'intégration de l'évaluation environnementale*. Il passe par la consultation avec les partenaires et les intervenants, le contrôle et l'évaluation des nouveaux enjeux et des nouveaux défis et l'élaboration de mesures législatives, réglementaires et stratégiques; le renforcement de la coordination de l'évaluation environnementale; et l'exploration des liens entre les différentes formes d'évaluation. En posant et en maintenant l'assise politique et législative de la pratique de l'évaluation environnementale au plan fédéral, ce programme soutiendra aussi la deuxième priorité de l'Agence, soit *Assumer un rôle actif de chef de file dans l'évaluation environnementale fédérale*.

Nom de l'activité de programme : Programme de soutien à l'évaluation environnementale

Tableau 7 : Programme de soutien à l'évaluation environnementale

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
28 500	25 831	21 725

Ressources humaines (en ETP)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
197	193	181

Analyse par activité de programme

Résultat stratégique

Les considérations environnementales sont prises en compte dans les décisions du gouvernement fédéral relatives aux politiques, aux plans, aux programmes et aux projets.

Non de l'activité de programme : Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale

Tableau 6 : Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
5 956	5 209	5 073

Ressources humaines (en ETP)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
51	51	50

Ce programme vise à élaborer et maintenir un processus d'évaluation environnementale efficace, efficient et intégré à l'échelon fédéral en tenant pleinement compte des interactions avec d'autres processus décisionnels d'évaluation environnementale, de consultation et de réglementation au Canada, de même que du contexte transfrontalier de l'évaluation environnementale. Pour atteindre le résultat stratégique qui s'énonce comme suit : « S'assurer que les considérations environnementales sont intégrées dans le processus décisionnel du gouvernement fédéral par l'entremise de pratiques efficaces en matière d'évaluation environnementale, constitue un appui à la qualité de vie des Canadiens, à la durabilité de l'environnement et à la compétitivité de l'économie », un processus sain d'évaluation environnementale est essentiel.

Le résultat global prévu de ce programme est un processus d'évaluation environnementale efficace, efficient et intégré à l'échelon fédéral. On atteindra ce résultat en déployant des efforts en vue :

- d'établir et de clarifier les liens et de renforcer la coordination entre instances dans les processus d'évaluation environnementale et entre les cadres d'évaluation environnementale et de réglementation;
- de collaborer avec les partenaires et les intervenants grâce à divers comités consultatifs et mécanismes de consultation, d'examiner et de mettre à jour la base législative,

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Dans cette section :

- Analyse par activité de programme

- intégrer un grand nombre de nouvelles employé(e)s avec les compétences recherchées pour mettre en application les objectifs des deux directives du cabinet mentionnées plus haut;
- enfin, procéder à une restructuration de l'Agence qui lui permette de remplir son mandat étendu de façon optimale.

Dans la poursuite de ces trois priorités, l'Agence renforcera également son rôle de chef de file dans l'exécution de ses principaux programmes courants auprès de ses partenaires et intervenants. Pour obtenir plus de détails sur ces activités, voir la Section II : Analyse des activités de programme par objectif stratégique.

l'évaluation environnementale fédérale et développer les capacités et la structure organisationnelle pour assumer ses responsabilités actuelles et nouvelles.

Établir un cadre d'intégration de l'évaluation environnementale plus intégré

Pour réussir à offrir aux Canadiennes et Canadiens un processus d'évaluation environnementale plus efficace, efficient, prévisible et opportun, l'Agence prévoit poursuivre son travail actuel, qui consiste à :

- consulter les ministères partenaires et les intervenants, y compris les provinces et les territoires;
- définir l'orientation des politiques;
- offrir une orientation sur l'évaluation environnementale fédérale;
- mettre en œuvre les améliorations visées en matière de réglementation;
- étudier les possibilités d'un nouveau rôle et d'un nouveau mandat;
- proposer une législation nouvelle et (ou) révisée, au besoin.

Assumer un rôle actif de chef de file dans l'évaluation environnementale fédérale

Un rôle accru à titre de chef de file permettra à l'Agence :

- de répondre aux besoins d'une évaluation environnementale plus efficace et opportune;
- d'accroître sa crédibilité;
- de mettre en œuvre des méthodes opérationnelles réduisant la fragmentation;
- et de préparer le terrain en vue d'éventuelles améliorations législatives.

Cela comprend la gestion de l'évaluation environnementale de la plupart des grands projets de ressources naturelles; l'intégration des consultations auprès des Autochtones par la Couronne au processus d'évaluation environnementale qu'elle coordonne; le maintien d'un rôle actif de coordonnateur fédéral de l'évaluation environnementale dans les grands projets de ressources; un rôle de centre d'expertise, de formation et d'orientation pour les nouvelles questions relatives à l'évaluation environnementale; l'amélioration de la gestion des commissions.

Développer les capacités et la structure organisationnelle pour assumer les responsabilités actuelles et nouvelles

Pour aller de l'avant avec les deux premières priorités tout en assumant ses responsabilités actuelles, l'Agence doit s'employer activement à développer ses capacités internes. Cela suppose :

- investir dans le perfectionnement de ses employés et les outils nécessaires pour assurer rôle de chef de file et excellence en évaluation environnementale;

Plans et priorités de l'Agence

Outre les activités de programme, les plans et les priorités de 2008-2009 sont spécifiquement axés sur une meilleure intégration et sur la simplification des processus d'évaluation environnementale fédérale.

Le régime actuel d'évaluation environnementale fédérale repose en grande partie sur le principe de l'autoévaluation. Par conséquent, les ministères et les organismes assument leurs propres responsabilités en matière d'évaluation environnementale, bien que ces responsabilités se rapportent souvent au même projet. Le régime décentralisé qui en résulte possède certains avantages, mais il comporte aussi d'importantes lacunes.

La *Directive du Cabinet sur la mise en application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* est entrée en vigueur en novembre 2005. La Directive expose les attentes des ministres au regard du rôle de chef de file de l'Agence en plus de dicter à l'Agence et aux autorités fédérales les mesures à prendre pour réaliser des évaluations environnementales de grande qualité, de manière prévisible et en temps opportun. L'Agence a joué un rôle décisif dans la mise en application de cette Directive.

Aux termes de la *Directive du Cabinet sur l'amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources* (d'octobre 2007) et de son Protocole d'entente, l'Agence dirigera, en plus de ses obligations à titre de coordonnateur fédéral de l'évaluation environnementale, la prestation de l'évaluation environnementale de la plupart des grands projets de ressources naturelles. Il s'agit de projets dans le secteur des ressources assujettis à une évaluation par une commission d'examen ou sous forme d'étude approfondie ou d'examen préalable, qui implique une autre instance. L'Agence assumera ce rôle au nom des autorités responsables, qui doivent cependant continuer à rendre des comptes en vertu du processus actuel d'autoévaluation établi dans la Loi.

Aux termes de cette même *Directive du Cabinet sur l'amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources* (d'octobre 2007) et de son Protocole d'entente, l'Agence élabore des mécanismes visant à intégrer les consultations des Autochtones par la Couronne aux processus d'évaluation environnementale qu'elle coordonne et dans le cadre des processus d'examen par une commission et par une commission conjointe.

Au cours de la période de planification, l'Agence travaillera en étroite collaboration avec le Bureau de gestion des grands projets de Ressources naturelles Canada, récemment mis sur pied, à l'élaboration de procédures et de mesures satisfaisant aux objectifs d'évaluations environnementales efficaces et opportunes des deux directives du Cabinet.

Tirant parti de ce renforcement du processus fédéral, l'Agence travaillera en collaboration avec les provinces et les territoires à la détermination d'options à court et moyen terme en vue de rationaliser la prestation des évaluations environnementales assujetties à des ententes de coopération.

L'Agence poursuivra trois priorités au cours de cette période de planification : établir un cadre d'intégration de l'évaluation environnementale, assumer un rôle actif de chef de file dans

L'Agence prend une part active à un groupe de travail de niveau supérieur sur les politiques interministérielles, lequel a pour mandat d'élaborer un plan d'action national pour le gouvernement fédéral en matière d'obligation légale de consultation des peuples autochtones.

L'industrie/les promoteurs

Un des aspects essentiels du mandat de l'Agence est d'offrir à tous les promoteurs, y compris au gouvernement fédéral, les outils, les documents d'orientation et le matériel de formation dont ils ont besoin pour satisfaire aux exigences de la Loi, améliorer la qualité des évaluations et permettre l'administration opportune et prévisible de la Loi.

Le public et les organisations non gouvernementales

La Loi favorise l'intégration des valeurs du public à la prise de décision. L'Agence cherche donc à maximiser la participation du public tout au long du processus d'évaluation environnementale et accorde beaucoup d'importance à la transparence et au partage de l'information. L'Agence fournit une aide financière aux personnes et aux organisations sans but lucratif afin qu'elles participent aux commissions d'examen et aux études approfondies. Elle tient également le site Internet du Registre canadien d'évaluation environnementale, qui facilite l'accès à l'information relative à l'évaluation environnementale.

Les intervenants et les partenaires

L'Agence collabore avec une multitude d'intervenants et établit des partenariats pour promouvoir de saines pratiques d'évaluation environnementale au Canada et à l'étranger. À cette fin, elle maintient et appuie plusieurs mécanismes pour recevoir des conseils et assurer la consultation des intervenants et des partenaires. Parmi ces mécanismes, notons le Comité consultatif de la réglementation du ministre (un organisme multipartite), le Comité supérieur de l'évaluation environnementale (constitué de ministères et d'organismes fédéraux) et le Comité des administrateurs de l'évaluation environnementale (avec les gouvernements des provinces et territoires). L'Agence est aussi en train d'élaborer des mécanismes additionnels de consultation avec les peuples autochtones.

Parmi les intervenants et les partenaires de l'Agence, signalons les suivants.

Les ministères et organismes fédéraux et les sociétés d'État

L'Agence administre le processus d'évaluation environnementale fédérale et aide les ministères et organismes fédéraux et les sociétés d'État à remplir leurs obligations en vertu de la Loi. Par ses procédures et ses politiques opérationnelles, l'Agence améliore la façon dont sont menées les évaluations environnementales à l'échelon fédéral. De plus l'Agence travaille en étroite collaboration avec les ministères et organismes fédéraux et les sociétés d'État à des examens préalables et des études approfondies faisant appel à plusieurs instances, à l'amélioration de la coordination et du soutien administratif et technique aux commissions d'examen et à l'élaboration de documents de formation et d'orientation.

Les gouvernements provinciaux et territoriaux

L'Agence collabore étroitement avec d'autres instances afin de coordonner les activités fédérales et provinciales d'évaluation environnementale, notamment l'examen de projets d'envergure par des commissions conjointes. Elle négocie également des accords-cadres fédéraux-provinciaux et collabore à tous les types de processus d'évaluations environnementales avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

Les peuples autochtones

L'Agence prête conseil à Affaires indiennes et du Nord Canada afin de s'assurer que les régimes d'évaluation environnementale élaborés et mis en application conformément aux ententes sur les revendications territoriales globales, les accords sur l'autonomie gouvernementale et les initiatives de transfert de responsabilités respectent les dispositions de la Loi et peuvent être coordonnés avec les régimes d'évaluation environnementale en place. La *Directive du Cabinet sur l'amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources* et son Protocole d'entente confèrent à l'Agence de nouvelles responsabilités à titre de chef de file de l'intégration des consultations des Autochtones par la Couronne aux évaluations environnementales dont elle assure la coordination. Ce rôle constituera une grande priorité pour l'Agence, tant en ce qui a trait à la coordination de la consultation qu'à l'élaboration de la politique connexe.

Conformément aux modifications législatives apportées en 2003 par l'entremise du *Projet de loi C-9 : Loi modifiant la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale,* l'Agence se penche également sur la meilleure façon de s'assurer de la participation des peuples autochtones et de tenir compte de leurs préoccupations en ce qui a trait aux enjeux de politiques liés à la Loi.

La Cour suprême du Canada a statué que la Couronne – fédérale et provinciale – peut avoir l'obligation de consulter, et dans certains cas, de satisfaire aux préoccupations des peuples autochtones lorsqu'elle envisage une réalisation susceptible d'avoir des effets négatifs sur des droits autochtones ou issus de traités potentiels ou reconnus.

Dans le cadre de l'initiative de coordination et de rationalisation de l'ensemble du processus de réglementation pour les grands projets de ressources naturelles, le gouvernement du Canada a établi des responsabilités concernant la consultation des Autochtones dans le cadre du Protocole d'entente connexe à la *Directive du Cabinet sur l'amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources*. Pour être plus précis, l'Agence est responsable de l'intégration de la consultation des Autochtones par la Couronne aux évaluations environnementales qu'elle coordonne dans le cadre de cette initiative et des processus d'examen par une commission et par une commission mixte.

L'amélioration de l'élaboration des politiques fédérales

L'Agence est un ardent défenseur de l'utilisation de l'évaluation environnementale stratégique (EES) comme instrument pour favoriser une prise de décision intégrée. Dans le monde entier, les gouvernements en viennent à reconnaître le potentiel de l'EES pour favoriser la prise de décision durable. Au Canada, la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes* énonce les attentes des ministères et organismes fédéraux en ce qui a trait à l'EES. Dans le cadre de son rôle de promotion de la mise en application de cette directive du Cabinet, l'Agence continuera de fournir de la formation, d'élaborer des documents d'orientation, de favoriser l'application de l'EES et de fournir des conseils et du soutien aux ministères et organismes qui en ont besoin. L'Agence maintiendra aussi sa surveillance de l'évolution de la situation sur le plan national et international à cet égard, notamment l'intérêt émergent envers une évaluation environnementale axée sur les régions. L'Agence assumera le rôle de chef de file dans la promotion de l'EES en soutenant les travaux d'un comité consultatif multipartite qui examinera les façons d'améliorer l'EES et en assurant la gestion d'une évaluation globale de la directive du Cabinet mentionnée plus haut.

La communauté internationale

Les partenariats internationaux permettent au Canada de partager son expertise de l'évaluation environnementale tout en accédant aux recherches entreprises dans d'autres pays. En se tenant au courant des initiatives environnementales entreprises par des organisations internationales et d'autres pays, l'Agence contribue aussi à assurer la compétitivité des promoteurs canadiens. En tant que partie à la *Convention sur l'évaluation de l'impact sur l'environnement dans un contexte transfrontalier* de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, le Canada est tenu de s'acquitter des obligations qu'il a contractées aux termes de cette Convention.

Le Bureau de gestion des grands projets

Le gouvernement du Canada s'est engagé à relever les défis auxquels le régime fédéral de réglementation est confronté sur le plan des grands projets de ressources afin d'assurer un processus plus opportun et efficace et de contribuer à renforcer la compétitivité du Canada. Ressources naturelles Canada est en train de mettre sur pied le Bureau de gestion des grands projets (BGGP) afin d'améliorer le rendement du régime fédéral de réglementation pour les grands projets de ressources naturelles et ce, en collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux, dont l'Agence.

Conformément à la *Directive du Cabinet sur l'amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources* (octobre 2007) et à son Protocole d'entente, l'Agence assumera désormais un rôle de chef de file plus global, au-delà de ses responsabilités à titre de coordonnateur fédéral de l'évaluation environnementale, dans la prestation de l'évaluation environnementale de la plupart des grands projets de ressources naturelles. L'Agence assumera ce rôle au nom des autorités responsables, ce qui ne limite en rien la responsabilité qui incombe à ces dernières en vertu de la Loi.

L'intégration des intérêts divergents

Les projets assujettis à une évaluation environnementale soulèvent souvent un grand nombre de questions délicates liées au développement, aux attentes de la collectivité et du public, à la protection de l'environnement, aux préoccupations des Autochtones et aux relations fédérales-provinciales. Il est fréquent que les projets évalués soient complexes et mettent en cause des intérêts divergents. Intégrer ces intérêts tout en maintenant des relations productives et en offrant des évaluations de grande qualité qui répondent aux attentes des Canadiennes et des Canadiens, d'une manière opportune et prévisible, constitue un défi permanent.

La vigueur de l'économie canadienne

Le nombre d'évaluations environnementales exigées en vertu de la Loi est en grande partie dicté par la vigueur de l'économie canadienne. Étant donné l'expansion de cette dernière, le nombre de grands projets assujettis à un examen en vertu de la Loi s'est accru de plus de 50 pour 100 pendant la dernière année seulement et on s'attend à une nouvelle augmentation de 20 pour 100 dans le secteur des ressources naturelles dans un proche avenir. La prestation en temps opportun d'évaluations environnementales efficaces au vu de cet accroissement des activités d'aménagement représente un défi permanent.

Les consultations auprès des Autochtones

La reconnaissance de l'autonomie gouvernementale autochtone et la conclusion d'ententes sur les revendications territoriales ont refaçonné l'évaluation environnementale dans de nombreuses régions au Canada. L'Agence collabore avec les groupes autochtones et Affaires indiennes et du Nord Canada pour assurer que les régimes d'évaluation environnementale mis en place en vertu des revendications territoriales globales, des ententes sur l'autonomie gouvernementale et des accords sectoriels respectent les principales exigences en matière d'évaluation environnementale et tiennent compte des préoccupations des Autochtones.

Contexte opérationnel de l'Agence et enjeux

C'est un défi important de protéger l'environnement tout en renforçant l'économie et en améliorant la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens. L'évaluation environnementale permet de relever ce défi en garantissant que les effets environnementaux seront envisagés *avant* que des décisions soient prises relativement à la mise en œuvre des politiques, des plans, des programmes ou des projets.

En vertu de la Loi, les autorités responsables (les ministères et organismes fédéraux, et les sociétés d'État mère) sont tenues d'effectuer une évaluation environnementale avant :

- d'entreprendre un projet;
- de fournir de l'aide financière en vue de la réalisation d'un projet;
- de vendre, de céder à bail ou de transférer autrement le contrôle ou l'administration d'un terrain afin de permettre la réalisation d'un projet;
- ou de donner une autorisation pour permettre à un projet d'aller de l'avant.

Chaque année, quelque 10 000 évaluations environnementales sont réalisées en vertu de la Loi. Depuis l'entrée en vigueur de cette dernière en 1995, plus de 70 000 projets ont fait l'objet d'une évaluation.

Les projets assujettis à une évaluation environnementale en vertu de la Loi ou de politiques, plans et programmes assujettis à une évaluation environnementale conformément à la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale de projets de politiques, de plans et de programmes* soulèvent souvent des questions importantes touchant le développement socio-économique, la protection de l'environnement, les préoccupations des Autochtones et les relations fédérales-provinciales-territoriales. L'évaluation environnementale doit donc s'adapter continuellement aux nouvelles tendances comme les méthodes et les idées scientifiques, et à l'évolution des attentes du public et de la jurisprudence.

Voici un aperçu des questions et des défis auxquels l'Agence est confrontée dans l'exécution de ses programmes principaux :

Une responsabilité partagée en matière de gestion environnementale

Selon la Constitution du Canada, la gestion de l'environnement est une responsabilité que se partagent plusieurs ordres de gouvernement. Pour minimiser les chevauchements et les retards dans la conduite des évaluations environnementales, l'Agence travaille de concert avec les intérêts provinciaux et territoriaux pour intensifier la coopération en évaluation environnementale ainsi que promouvoir une application uniforme et prévisible des processus d'évaluation environnementale dans tout le Canada. Cette responsabilité partagée de la gestion de l'environnement est rendue possible par la conclusion ou le renouvellement d'ententes bilatérales et par la collaboration avec les provinces et les territoires dans des initiatives, notamment des ententes propres à un projet, visant à améliorer la prestation coordonnée de l'évaluation environnementale.

Tableau 5 : Activités de programme par résultat stratégique

	Résultats attendus	Dépenses prévues (en milliers de dollars)			Contribution aux priorités suivantes
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Résultat stratégique	Les considérations environnementales sont prises en compte dans les décisions du gouvernement fédéral relatives aux politiques, aux plans, aux programmes et aux projets.				Priorités 1, 2 et 3
Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale	Voir les pages 20-21	5 956	5 209	5 073	Priorités 1 et 2
Programme de soutien à l'évaluation environnementale	Voir les pages 21-22	28 500	25 831	21 725	Priorités 2 et 3

initiative visant à améliorer le cadre réglementaire du Canada en matière de grands projets de ressources naturelles. Les changements sont aussi attribuables à l'approbation d'un financement temporaire pour les consultations des Autochtones dans le cadre des processus d'évaluation environnementale, ainsi que pour le soutien aux commissions d'examen et l'évaluation de la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, qui prendront respectivement fin en 2009-2010 et 2010-2011.

Tableau 4 : Renseignements sommaires

Ressources financières (en milliers de dollars)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
34 456	31 040	26 798

Ressources humaines (ETP)

2008–2009	2009–2010	2010–2011
248	244	231

Priorités ministérielles

Nom	Type
1. Établir un cadre de référence en vue d'une plus grande intégration de l'évaluation environnementale	En continu
2. Jouer un rôle actif de chef de file dans l'évaluation environnementale fédérale	En continu
3. Développer la capacité et la structure organisationnelle pour assumer ses responsabilités actuelles et nouvelles	En continu

Tableau 3 : Tableau des dépenses prévues du ministère et des équivalents temps plein (en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2007–2008	Dépenses prévues 2008–2009	Dépenses prévues 2009–2010	Dépenses prévues 2010–2011
Évaluation environnementale efficace et efficiente	20 041			
Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale		**5 956**	5 209	5 073
Programme de soutien à l'évaluation environnementale		**36 501**	33 832	29 726
Budget principal (dépenses brutes)	20 041	**42 457**	39 041	34 799
Moins : revenus disponibles	(3 501)	**(8 001)**	(8 001)	(8 001)
Budget principal des dépenses totales	16 540	**34 456**	31 040	26 798
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses				
Amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources naturelles	5 486			
Soutien aux commissions d'examen et évaluation de la directive du cabinet sur l'évaluation environnementale	1 870			
Consultations des Autochtones dans le cadre des processus d'évaluation environnementale	767			
Loi fédérale sur la responsabilité - Évaluation des programmes de contributions	91			
Convention de la Baie James et du Nord québécois	72			
Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation	59			
Transfert d'Environnement Canada pour le rajustement des salaires	37			
Compensation pour les conventions collectives	177			
Total des rajustements	8 559	**0**	0	0
Dépenses totales prévues	25 099	**34 456**	31 040	26 798
Moins : revenus non disponibles				
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	3 541	**3 926**	3 954	3 863
Total des dépenses ministérielles	28 640	**38 382**	34 994	30 661
Équivalents à temps plein	177	**248**	244	231

Le changement des fonds dans les dépenses totales prévues sur l'horizon de planification est principalement attribuable à l'annonce faite dans le Budget 2007 de la mise sur pied d'une

Renseignements sur l'organisme

Le résultat stratégique qui définit le travail de l'Agence est le suivant : « Les considérations environnementales sont prises en compte dans les décisions du gouvernement fédéral relatives aux politiques, aux plans, aux programmes et aux projets ». Les activités de programme de l'Agence sont le Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale, qui est placé sous la supervision du vice-président, Élaboration des politiques et le Programme de soutien à l'évaluation environnementale, qui est géré par le vice-président, Prestation des programmes.

Tableau 1 : Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP)

2007–2008	2008–2009		
Activité de programme	**Programme d'élaboration de l'évaluation environnementale**	**Programme de soutien à l'évaluation environnementale**	**Total (en milliers de dollars)**
Évaluation environnementale efficiente et efficace	5 956 $	28 500 $	34 456 $

Tableau 2 : Postes votés et législatifs indiqués dans le budget principal (en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal 2008–2009	Budget principal 2007–2008
15	Dépenses liées au programme	**31 514**	14 844
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**2 942**	1 696
	Total pour l'Agence	**34 456**	16 540

L'augmentation des fonds dans le budget principal entre 2007-2008 et 2008-2009 est principalement attribuable à l'annonce faite dans le Budget 2007 de la mise sur pied d'une initiative visant à améliorer le cadre réglementaire du Canada en matière de grands projets de ressources naturelles. L'Agence a également reçu des fonds destinés à assurer les consultations auprès des Autochtones dans le cadre des processus d'évaluation environnementale, ainsi qu'à soutenir les commissions d'examen et à évaluer la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*.

Raison d'être

L'Agence canadienne d'évaluation environnementale (l'Agence) joue un rôle de chef de file et de centre d'expertise pour les processus d'évaluation environnementale fédérale. L'Agence a pour mandat de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens des évaluations environnementales de grande qualité qui contribuent à la prise de décisions éclairées favorisant le développement durable.

Dirigée par son président, qui relève directement du ministre de l'Environnement, l'Agence remplit son mandat dans le cadre des actes suivants :

- la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (la Loi) et ses règlements d'application;
- l'*Accord pancanadien sur l'harmonisation environnementale* et les ententes bilatérales conclues avec les gouvernements provinciaux, qui établissent des modalités en vue de la coopération en matière d'évaluation environnementale;
- les accords internationaux auxquels le Canada est partie et qui contiennent des dispositions sur les évaluations environnementales, le plus important étant la *Convention sur l'évaluation de l'impact sur l'environnement dans un contexte transfrontalier* de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe.

En conformité avec la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes,* l'Agence apporte aussi un soutien au ministre de l'Environnement dans la promotion de l'application de l'évaluation environnementale dans la prise de décision au niveau stratégique en offrant de la formation et des orientations aux autorités fédérales.

De plus, l'Agence collabore avec les autorités fédérales à la mise en application de la *Directive du Cabinet sur la mise en application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale.* L'Agence donne des conseils et de l'orientation sur les attentes résultant de la Directive et dirige les initiatives interministérielles visant à faire progresser les objectifs de la Directive, qui consistent à fournir des évaluations environnementales de grande qualité de façon opportune, prévisible et fiable.

L'Agence est responsable de diriger le processus fédéral d'évaluation environnementale pour la plupart des grands projets de ressources naturelles et de coordonner les activités du gouvernement du Canada visant la participation et la consultation des Autochtones à ces projets en vertu du mandat contenu dans la *Directive du Cabinet sur l'amélioration du rendement du régime de réglementation pour les grands projets de ressources* et son Protocole d'entente.

Le président de l'Agence a été désigné par décret administrateur fédéral des régimes de protection environnementale et sociale établis dans les chapitres 22 et 23 de la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* de 1975.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009 de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme du ministère qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Peter Sylvester

Président

MESSAGE DU MINISTRE

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009* de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (l'Agence). Ce rapport donne un aperçu des activités principales, des priorités et des résultats prévus pour les Canadiens et Canadiennes au cours des trois prochaines années.

Chaque année, environ 10 000 évaluations environnementales sont effectuées en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* afin de s'assurer que l'on tient compte des effets environnementaux avant de prendre des décisions qui permettraient de mener des projets à bien. L'Agence dirige la mise en œuvre du processus fédéral d'évaluation environnementale en fournissant des conseils, de la formation, de l'orientation et de la coordination.

Pour atteindre ces objectifs, l'Agence concentrera son attention sur trois grandes priorités : établir un cadre de référence en vue d'une plus grande intégration de l'évaluation environnementale; jouer un rôle plus actif sur le plan du leadership en ce qui concerne l'évaluation environnementale fédérale; développer la capacité et la structure organisationnelle pour assumer ses responsabilités actuelles et nouvelles.

En vue de faire progresser ces grandes priorités, l'Agence favorise une approche intégrée de type gestion de projet des évaluations environnementales. Elle fournit aux Canadiennes et Canadiens de l'information pertinente sur le processus fédéral d'évaluation environnementale et s'assure que le public a accès à de l'information essentielle sur les évaluations environnementales.

Par l'adoption d'approches innovatrices visant à relever les nouveaux défis autant que les défis actuels, je suis convaincu que l'Agence continuera de montrer la voie à suivre afin de garantir le maintien d'un cadre fédéral d'évaluation environnementale progressiste et solide pendant bien des années à venir.

C'est donc avec grand plaisir que je soumets le *Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009* de l'Agence.

John Baird, C.P., député

Ministre de l'Environnement et ministre responsable de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale

SECTION I : APERÇU

Dans cette section :

- Message du ministre
- Déclaration de la direction
- Raison d'être
- Renseignements sur l'organisme
- Contexte opérationnel de l'Agence et enjeux
- Les intervenants et les partenaires
- Plans et priorités de l'Agence

LISTE DES TABLEAUX

Table des matières

Agence canadienne d'évaluation environnementale

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable John Baird
Ministre de l'Environnement et
ministre responsable de
l'Agence canadienne d'évaluation environnementale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON KIA OS5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2009-III-102
ISBN : 978-0-660-63571-2

BUDGET DES DÉPENSES

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Budget des dépenses
2008-2009

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada